الإدارة

♦ مجلة علمية ربع سنوية يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية ♦ المجلد ٤٧ ♦ العدد الثانى ♦ أكتوبر ٢٠٠٩



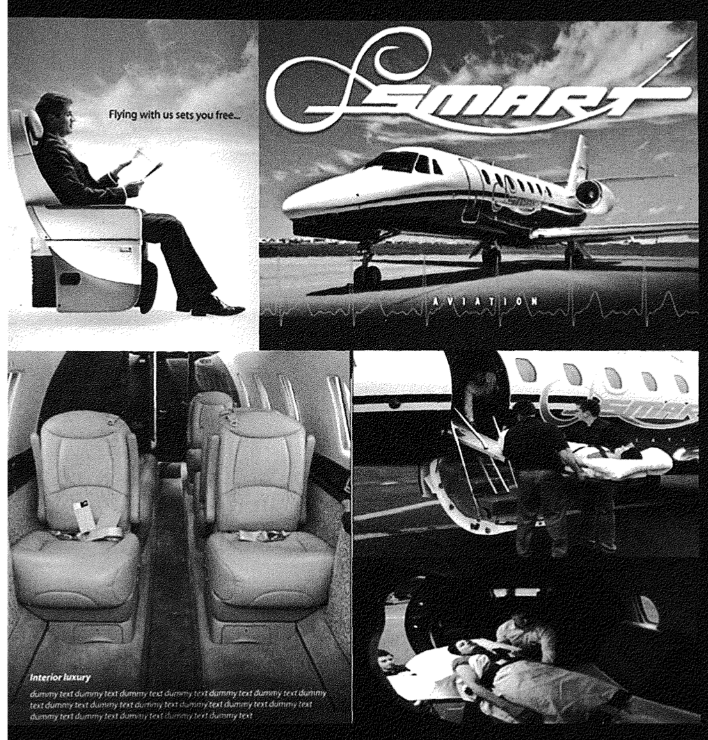
تطوير أداء المنظمات الحكومية

تأثير الأساليب التقليدية والحديثة على فاعلية التدريب

أثر الانترنت على المسرح

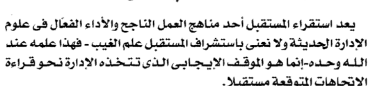
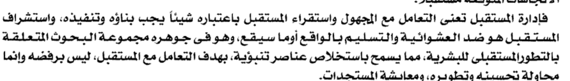
الاستثمار .. ومشكلة البطالة

رؤية لمنظومة البحث العلمى فى مصر



Flying with us sets you free...
SMART
AVIATION
Interior luxury

كلمة رئيس التحرير

نظرة إلى إدارة المستقبل!

يعد استقراء المستقبل أحد مناهج العمل الناجح والأداء الفعّال فى علوم الإدارة الحديثة ولا نعنى باستشراف المستقبل علم الغيب - فهذا علمه عند الله وحده-إنما هو الموقف الإيجابى الذى تتخذه الإدارة نحو قراءة الاتجاهات المتوقعة مستقبلا.

فإدارة المستقبل تعنى التعامل مع المجهول واستقراء المستقبل باعتباره شيئاً يجب بناؤه وتنفيذه، واستشراف المستقبل هو ضد العشوائية والتسليم بالواقع أوما سيقع، وهو فى جوهره مجموعة البحوث المتعلقة بالتطورالمستقبلى للبشرية، مما يسمح باستخلاص عناصر تنبؤية، بهدف التعامل مع المستقبل، ليس برفضه وإنما محاولة تحسينه وتطويره، ومعايشة المستجدات.

فالناس أعداء ما جهلوا.. ومادام المستقبل مجهولاً يظل أحد المتغيرات التى يمكن توجيهها لتجنب احتمالات المخاطر عبر توجيه المستقبل لصالح المنظمات.

وما دامت الإدارة تتعامل مع متغيرات فعليها السعى لكشفها وخاصة التى قد لا تتكرر الا نادرا.

وإذا كان الاستشراف هو الفعل الإيجابى الذى قد تتأخر نتائجه، ولكنه يساهم فى التطوير والإضافة، فشتان بين الفعل ورد الفعل، بين من ينتظر ما يأتى به المستقبل، ومن يسارع نحو المستقبل مستخدماً أدوات المستقبل وآلياته.

وقسّم علماء الإدارة التعامل مع المستقبل إلى ثلاث حالات أو مواقف: الأولى وهى الموقف السلبى أى الخضوع للمتغيرات وهى التى تركن إليه الإدارات التقليدية التى تنتظر الحدث، وتداهمها المتغيرات، وقد تعجز عن التعامل معها.

أما الموقف الثانى فهو الموقف المنفعل، ويعنى انتظار التغيير لحصول رد الفعل.

ورغم أن هذا الموقف قد يمكّننا من التعامل مع المواقف الطارئة إلا أنه لا يقود المنظمة خطوات للأمام بل يرتبط ويتعامل مع كل موقف على حده.

والموقف الثالث وهو ما نعنى به إدارة المستقبل فهو وجود المستشرف المعنى بالتهيؤ استعداداً لتغير متوقع.

والاستشراف لا يعنى التنبؤ بل يختلف فى كونه متعدد الاختصاصات لا يرتبط بعمل محدد أو إدارة بعينها أو منهج بذاته، كما أن الاستشراف يتعامل مع الزمن الطويل.

وللأسف فنحن ما زلنا أسرى ردود الأفعال القاصرة والمتأخرة دوماً، ومازلنا نفتقر للخطط البديلة التى يمكن أن نلجأ إليها فوراً عندما تفشل الخطة الأساسية نتيجة أحد المتغيرات.

والاستشراف يتم وفقاً لخطوات مرحلية ممنهجة تبدأ بتعريف المشكلة، ثم اختيار وبناء نموذج وتحديد المتغيرات الأساسية، ومن ثم تأتى مرحلة تجميع المعلومات والمعطيات وتشكيل النظريات، لنستطيع فى النهاية بناء الخيارات المستقبلية الممكنة، وفى النهاية تتمكن الإدارة من تحديد الخيارات الاستراتيجية.

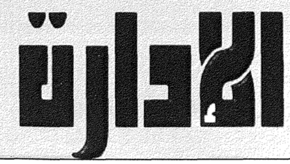
وعلى ذلك فإن استقراء المستقبل ليس نشاطاً فردياً بل هو عمل وجهد جماعى، يضم الأشخاص المؤهلين فى اختصاصات مختلفة، مع توفير كل الإمكانيات اللازمة له، ووضع رؤية واقعية وصحيحة يمكن السير على هديها.

الاستشراف لا يمثل فقط النواحى الاقتصادية، ولكن إدارة المستقبل هو ضرورة لبناء الفرد والمجتمع وتطورهما فى شتى القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والعلمية، فالإدارة غير القادرة على رسم خطوات المستقبل ستغوص فى هموم الحاضر، ومن ثم يكون التأخر.

إن معظم النجاحات والإنجازات والاختراعات صنعها المستشرفون الذين رفضوا سلبيات الواقع وسعوا إلى إصلاحه، فالمجتمعات الناجحه هى التى تنتهج الاستشراف كأسلوب حياة.■

د. صفوت النحاس





مجلة علمية سنوية يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية
■ المجلد ٤٧ ■ العدد الثانى ■ أكتوبر ٢٠٠٩

قواعد النشر

■ تصدر مجلة الإدارة عن اتحاد جمعيات التنمية الإدارية كل ثلاثة شهور وتقبل المجلة البحوث المقدمة في كل المجالات المتصلة بالعلوم الإدارية باللغة العربية أو الأجنبية.
■ تكتب البحوث على الحاسب الآلى ببرنامج word ويقدم الباحث ثلاث نسخ ورقية من البحث ونسخة على القرص المدمج CD.
■ تكون أصول هذه الموضوعات مكتوبة حديثا ولم يسبق نشرها وتضيف المعلومات الجديدة المفيدة لفكر القارئ.
■ تتسم الدراسات والبحوث والمقالات بالمنهج العلمى في البحث والإسناد الموضوعى وتعد بلغة عربية سليمة.
■ تعبر البحوث والدراسات عن رأى كتابها ولاتعبر بالضرورة عن رأى المجلة وتقع مسئولية الآراء وصحة المعلومات والبيانات الواردة بها والمراجع المستند إليها عليهم شخصيا.
■ كل ما ينشر أو يقبل للنشر في المجلة لايجوز إعادة نشره بأى طريقة من طرق النشر إلا بإذن كتابي من إدارة المجلة.
■ تنشر الموضوعات في المجلة في الموعد الذي تحدده إدارة المجلة ووفقا للسياسة التحريرية التي تحدد أولويات النشر.
■ للمجلة الحق في قبول أو رفض نشر أى موضوعات ترد إليها ولاتلتزم برد الموضوعات التي لا يتم قبولها أو نشرها.

فى هذا العدد

المراسلات:
■ ٢ ش الشواربي - قصر النيل - القاهرة
ت: ٠٢٢٣٩٢٢٠٥١ تليفاكس: ٠٢٢٣٩٢٢١٠٠



غلاف المجلة

الاشتراكات :

- داخل جمهورية مصر العربية
  عشرون جنيها شاملة مصروفات البريد لنسخة واحدة أربعة أعداد
- خارج جمهورية مصر العربية
  ثمانون يورو سنويا عن أربعة وعشرون يورو عن العدد الواحد شاملة مصروفات البريد.
- تسدد الاشتراكات نقدا وبموجب شيك باسم السيد أمين صندوق مجلة الإدارة (اتحاد جمعيات التنمية الإدارية).

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

- جمعية القادة الإداريين ٢٢ شارع عدلي - القاهرة
- جمعية إدارة الأعمال العربية ٧٠ شارع الفضل من شارع طلعت حرب - القاهرة.
- جماعة الإدارة العليا - القاهرة ١١ شارع سراى الأزبكية
- الجمعية العربية للإدارة - مدينة نصر - عمارات العبور ٦١ شارع صلاح سالم.
- جمعية العلاقات العامة العربية الزمالك - ٩ شارع الجبلاية عمارة لؤلؤة.
- الجمعية المصرية للإدارة المالية - عمارات المقاولون العرب (بلوك أ.ب أغا) - القاهرة
- الجمعية المصرية لإدارة الأعمال الدولية - ١٣ ميدان سفنكس - المهندسين الدور الثاني.
- الجمعية المصرية للإدارة المحلية.
- الجمعية المصرية العلمية للإدارة ٣٠ شارع رمسيس - القاهرة
- الجمعية العلمية العربية للنقل
- الجمعية العربية للإدارة العامة ١٤ شارع رمسيس - القاهرة
- جمعية الهندسة الإدارية ٢٨ شارع رمسيس - القاهرة
- الجمعية المصرية لتكنولوجيا التسويق
- جمعية الاستشارات المصرية - ٣٦ شارع شريف - القاهرة
- الجمعية المصرية لتطوير التعبئة والتغليف - ١ شارع سراي المنيل - شقة ٦٠١
- الجمعية العامة للتنظيم والإدارة والتنمية - مدينة نصر ص.ب ٨٠١٩
- الجمعية المصرية للإدارة والتنمية المستدامة - امتداد مدينة ١٥ مايو المجاورة التاسعة المنطقة السابعة عمارة ١٥
- جمعية التدريب والتنمية
- جمعية الصفوة للرعاية الاجتماعية وتنمية البيئة.

رقم الايداع بدار الكتب: ١٩٦٩/١١

فى دراسة حول:

تطوير أداء المنظمات الحكومية ومتطلبات تغيير فلسفة الجهاز الادارى للدولة

على المنظمات الحكومة إقامة آليات للشراكة مع المجتمع المدنى

مقدمه :-

فى ظل التحديات التى تواجهها المنظمات العامة، سواء التحديات الخارجية الناتجة عن التحولات العالمية الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والثقافية أو التحديات الداخلية الناتجة عن الرغبة فى تحقيق التنمية الشاملة المستدامة، ورفع معدلات النمو الاقتصادى، والاهتمام بتقديم الخدمات التى تلبى احتياجات المواطنين وتحقيق رضائهم، تظهر أهمية تحسين وتطوير أداء هذه المنظمات ، والاستفادة من المداخل والأساليب الحديثة لإدارة المنظمات ، والتى تؤكد على الإدارة المحترفة والمعايير الواضحة لقياس وتقييم الأداء ، وأعمال المبادئ التجارية التنظيمية الملاءمة ، وتبسيط نظم العمل وإجراءاته.

وهذا ما أكده تقرير البنك الدولى فقد انتهى إلى أن تحسين أداء المنظمات العامة وإداراتها تمثل ركيزة رئيسية فى استراتيجية التنمية فالإدارة السيئة تضعف مناخ الأعمال للاستثمار المنتج ، وذلك بجعل السياسات اقل استقرارا وفرض تكاليف بيروقراطية أعلى ، كما تضعف هذه الإدارة تقديم الخدمات العامة بصورة منصفة.

ومن هنا تعددت الاهتمامات الدولية والإقليمية والوطنية للبحث عن نماذج جديدة لتطوير الإدارة الحكومية للوصول بما تقدمة الحكومة إلى تحقيق العديد من الغايات منها :-

- تحسين التماسك الاقتصادى والاجتماعى .
- الوصول إلى إدارة أكثر فاعلية للموارد .
- زيادة كفاءة وفاعلية تقديم الخدمات العامة.
- تحقيق اللامركزية القائمة على توزيع وتفويض السلطات والاختصاصات الى المستويات الإدارية الأدنى .

تهدف الدراسة الى :-

١- إلقاء الضوء على مفاهيم الإدارة العامة الحديثة وتطوير أداء المنظمات الحكومية .

٢- الوقوف على أهم المداخل المستخدمة لتطوير أداء المنظمات الحكومية .

٣- خلق بيئة المنظمة المتعلمة المتجددة التى تحافظ على التطوير والتقدم المستمر.

٤- تحسين الأداء الحكومى وكسر بيروقراطية المعاملات .



إعداد : ا٠د / صفوت النحاس
رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة

٥- الاحاطة بالجهود التى تبذلها الدولة للارتقاء بمستوى أداء المنظمات الحكومية.

وسوف نتناول فى الدراسة العناصر التالية :

أولا : مفاهيم أساسية فى تطوير أداء المنظمات الحكومية .

ثانيا: مداخل حديثة فى تطوير أداء المنظمات الحكومية.

ثالثا: متطلبات تطوير أداء المنظمات الحكومية .

رابعا : العوامل التى تؤثر على فاعلية

تطوير أداء المنظمات الحكومية .

خامسا : نتائج وتوصيات .

أولا :- مفهوم تطوير أداء المنظمات الحكومية :-

لم يعد النمط التقليدى لأداء الدولة يفى بالطموحات ولا مواجهة التحديات الجديدة التى تفرضها المتغيرات العالمية وأصبحت تقنيات الإدارة التقليدية غير صالحة للعصر الحالى وعاجزة عن مواكبة المستجدات.

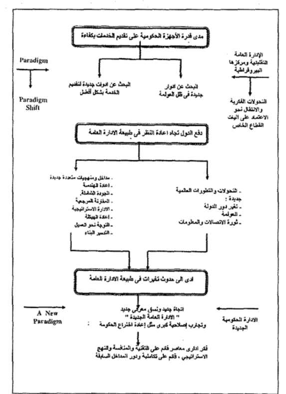
ويدفع هذا نحو أهمية تنمية أطارا فكريا إداريا جديدا A new paradigm من أهم مواصفاته انه نقله فكرية شامة تستند إلى التطورات التقنية وتتوافق ومعطيات العولمة وتتصف بالتكامل والتوازن والديناميكية ويطلق البعض على هذا الإطار الجديد الادارة العامة الجديدة Anew public management بأعتباره معرفيا جديدا يحكم التغيير الرئيسى فى ادوار المنظمات الحكومية فى الدولة ، ومن اهم عناصر ذلك الإطار الجديد التركيز على ما يلى :-

- ادارة الأداء
- التوجه نحو العميل
- اللامركزية فى كل المستويات الحكومية.
- التوجه نحو قطاع حكومى منافس.
- الاعتماد على أساليب القطاع الخاص فى الإدارة .
- التأكيد على مبادئ الحوكمة (شفافية، نزاهة ، مسألة)

ومن خلال تطبيق ذلك الإطار يمكن أن يتحقق للمنظمة الفاعلية والكفاءة فى أداء دورها ويقصد بالفعالية ، بأنها قدرة المنظمة على تقديم الخدمات بالشكل الذى يساهم فى تحقيق الأهداف المنوطة بها والاستجابة لاحتياجات وتطلعات المواطنين.

أما الكفاءة، فهى قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المنشودة من خلال الاستخدام الامثل للموارد المتاحة .

ويمكن القول ، إذا كانت الكفاءة هى قدرة المنظمة على الاستخدام الامثل للموارد المتاحة لديها اى عمل الأشياء بطريقة صحيحة فأن الفاعلية تركز على قدرة هذه المنظمة على تحقيق الأهداف المنشودة منها الا عمل الأشياء الصحيحة.



ويقصد بتطوير اداء المنظمات الحكومية بأنه ، جهد مخطط يغطى المنظمة بكاملها وموجه من الأعلى لزيادة تأثير وصحة وسلامة المنظمة وذلك عن طريق تدخلات مخططة فى بنية الإدارة والعمليات وباستخدام علوم الإدارة والسلوكية او ايه معلومات ومعارف أخرى تتعلق بذلك.

وبذلك يشمل التعريف السابق العناصر التالية :-

١) هو جهد مخطط من اجل التغيير .

٢) دعم الإدارة العليا هو مستلزم ضرورة وجوهرى.

٣) استغراق وشمول للنظام بكاملة (كل الانظمة الفرعية ، والأساسية : بشرية ، طبيعية، فنية ، إدارية سياسية ، إجرائية أ الخ)

ويسهم فى تطبيق مفهوم تطوير اداء المنظمات الحكومية استخدام منهج وطريقة مجموعة الـ TEAM والتى تعنى :-

- T ترجمة وتوضيح الإستراتيجية Translate strategy وهذا يعنى ببساطة أن الإستراتيجية التى تقرر العمل يجب عليها أن تكون منتشرة ومألوفة بالنسبة لكل أولئك المعنيين بتنفيذها .

- E تكريس الالتزام وهذا يعنى ببساطة ضمان التزام الأفراد بالاستراتيجية وذلك باقناعهم بأنهم بحاجة فعلا الى تنفيذها .

A- تحفيز التغيير السلوكى Activate behavioural change وهذا يعنى أن أداء الفرد يجب أن يحفز باتجاه التغيير ، بالاضافة الى خلق نشاطات جديدة ونسيان تلك النشاطات التى كانت تؤدى قبل حدوث التغيير .

M- مراقبة وتعزيز السلوك Monitor and reinforce behavior والذى يتألف من متابعة دقيقة لعملية التغيير وتبنى مقاييس التصحيح اللازمة وبذلك يكون تصرف الأفراد والمؤسسة بنفسها منسجما مع الاستراتيجية المعمول بها .

ثانيا : مداخل حديثة فى تطوير أداء المنظمات الحكومية :-

درجت العديد من المنظمات الى تبنى مداخلا أو أكثر كأساس تبنى عليها خططها التطويرية فى سبيل إحداث التغيير الايجابى فى أداء المنظمة والعاملين بها ويستهدف كل مدخل من هذه المداخل أسلوب عمل وهدفا استراتيجيا تسعى المنظمة لتحقيقه يقودها فى رحلتها نحو تحقيق أهدافها التى وجدت هذه المنظمات من أجلها .

وغنى عن البيان أن هذه المداخل ليست بدائل متعارضة انماهى أساليب متكاملة يمكن المزج بين بعضها البعض وفيما يلى عدد من مداخل التطوير التى يمكن للمنظمات الاستعانة بها لإحداث التطوير من اجل التغيير الايجابى .

١ / مدخل إعادة الهيكلة :-

تقوم فلسفة إعادة الهيكلة على أساس توافر رؤية واحدة وشاملة ومكتملة العناصر لحقيقة الأوضاع التنظيمية السائدة فى الأجهزة الحكومية من

ضرورة تعريف العاملين بأسباب التطوير وفلسفته وأهدافه

خلال منهجية عمل متكاملة وآليه محددة يمكن عن طريقها وضع وبلورة البدائل والصيغ التنظيمية المقترحة .

وتعد مدخل لإعادة اكتشاف المنظمة فهى بمثابة إعلان عن حدوث ثورة فى المنظمة فإعادة الهيكلة من خلال أنظمة إدارية تحل محل القديم او اندماج بين الوحدات أو إلغاء وحدات أو تصغير أجزاء بالمنظمة او تقليل واضح فى العمالة او تغيير فى هيكل رأس المال.

وتعددت البرامج التنفيذية والخطوات الإجرائية التى تبنتها الحكومة فى إطار سعيها لتطبيق إعادة الهيكلة من خلال :-

- تفعيل برامج التحول نحو القطاع الخاص وتهيئة المناخ الاستثمارى الملائم .
- تصحيح الاختلال الهيكلى فى سوق العمل بما يستلزمة ذلك من تصحيح العلاقة بين أجر الوظيفة الحكومية والإنتاجية .
- تهيئة البيئة المناسبة لجذب قوة العمل الماهرة للعمل فى القطاع الخاص وإعادة التوازن بين ساعات العمل فى الوظيفة العامة وساعات العمل فى القطاع الخاص .

٢ / مدخل رضاء العميل أو متلقى الخدمة

تركز استراتيجية المنظمة على خدمة العميل وتحقيق توقعاته فهى تقوم على مفهوم أن المنظمة سوف تصل إلى أهدافها بكفاءة وفعالية من خلال رضاء عملائها .

وهناك العديد من الكتابات التى تحاول وضع تعريف للعميل أو المستهلك وهناك من فرق بين العميل الداخلى والعميل الخارجى أو النهائى والذى ينصرف إلى المتلقى أو المستخدم الأخير للسلعة او الخدمة .

فالعميل هو الشخصى الذى على المنظمة التعامل معه ومن ثم يندرج تحت هذا المفهوم العميل الخارجى من شرائح المجتمع المختلفة والمستفيدين من الخدمات الحكومية مثل رجال الأعمال ، المنظمات غير الحكومية ، وكذلك العملاء الداخلين داخل نفس المنظمة والذين يعملون من اجل رضاء العميل النهائى متلقى الخدمة .

وطبقا لمدخل رضا العميل يتم قياس أداء العميل عن طريق قياس مدى رضا العملاء عن المنتجات والخدمات التى تقدمها المنظمة من حيث الجودة ، ومدى وفاء الإدارة بمسئولياته تجاه البيئة ، ويركز هذا المدخل على التعرف على مدى رضاء العملاء عن الخدمة التى تقدمها المنظمة فكلما زاد تدرجة رضاء العملاء كما أدى ذلك إلى زيادة كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها . ومن أهم الطرق المستخدمة فى قياس الخدمة فى مدخل رضاء العميل هى مقاييس الشكاوى ، مقياس الرضاء ، مقياس الفجوة ، مقياس الأداء الفعلى، ومقياس العميل الموجه بالقيمة User Value Quality Measure - ويرجع

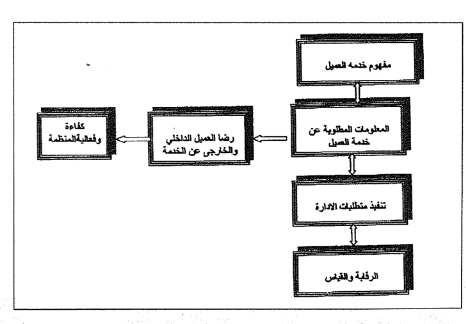
- تطوير جودة السلعة أو الخدمة وتحقيق ميزه تنافسية للمنظمة فى السوق .
- نجاح المنظمة فى تحقيق الأرباح من خلال إشباع احتياجات ومطالب العميل.
- خلق ولاء من قبل العميل للمنظمة.
- زيادة معدل تكرار تعاملات العميل فى المنظمة .

والحقيقة أن مدخل رضا العميل يحقق العديد من الفوائد ويمكن رصد أهم هذه الفوائد فى :-

المساءلة

المساءلة، بمعنى جعل الحكومة وأجهزة الإدارة العامة مسئولة أمام المواطنين ، فالموظف ليس فقط زبون وانما هو مراقب على إدارة أجهزة الإدارة العامة .

الابتكار ، زيادة درجة إبداع الابتكار الموظفين الحكومين فى تقديم الخدمات العامة إرضاء للعملاء المواطنين مع توفير المتدرجات والخدمات فى اى وقت يطلبها العميل (متطلبات رضا العميل) .



اهتمام المنظمة برضاء العميل إلى أن الرضا أساس فيما يلى :-

- رسم برامج وخطط العمل بالمنظمة.

٣ / مدخل التدمير البناء: Creative Destruction

والتدمير البناء هو ترك أساليب الإدارة القديمة ومبادئها وأفكارها إلى

أساليب ومبادئ وأفكار جديدة فى الإدارة، إلى انه نبذ القديم فى سبيل ما هو جديد وكفء.

وإيمان المنظمة بضرورة الانتقال من الوضع المتردى الحالى إلى وضع أفضل يعنى الاعتراف بوجود فجوة فى طرق العمل والعمليات والإجراءات ويجب عبورها بأساليب وأفكار وطرق عمل جديدة.

ويوضح الشكل التالى امثلة من الانتقال مما هو قديم الى ما هو جديد

التحول من الافكار القديمة للإدارة مثل

الى افكار جديدة للإدارة مثل

١- منظمات هرمية تقليدية
منظمات مسطحة ومرنه
٢- أساليب تخطيط تقليدية
أساليب جديدة فى التخطيط
٣- توزيع العمل على العاملين
عاملين ذوى معرفة عالية ومرنه
٤- عدد كاف من العمال
تقليل العمل
٥- وقت كاف للإنتاج
نصف الوقت يكفى
٦- اتصالات ورقية
اتصالات اليكترونية
٧- حوافز على أساس الأقدمية
حوافز على أساس الأداء
٨- التنبؤ بالمبيعات
رؤية شكل المستقبل
٩- التوجه بالإنتاج
التوجه بالتسويق والعميل
١٠- أنظمة عمل تقليدية
أنظمة مرنة ومتغيرة باستمرار
١١- يتم العمل فى شكل أقسام ووظائف
يقوم بالعمل جماعات عمل
١٢- ينتظم العمل فى شكل أقسام ووظائف
ينتظم العمل فى شكل مشروعات وبرامج
١٣- هناك مديرون وعمال
هناك عاملون ذو معرفة عالية ومرنون
١٤- التنسيق من خلال لجان واجماعات واجتماعات
التنسيق من خلال تدفق المعلومات
١٥- تخصيص الموارد يتم على أساس سنوى
تخصيص الموارد يتم على أساس مشروعات وبرامج
١٦- هناك حدود واضحة للسوق
الحدود متغيرة حسب الظروف

التحول من الافكار القديمة للادارة مثل	الى افكار جديدة للادارة مثل
1- منظمات هرمية تقليدية	منظمات مسطحة ومرنه
2- اساليب تخطيط تقليدية	اساليب جديدة في التخطيط
3- توزيع العمل على العاملين	عاملين ذوى معرفة عالية ومرنه
4-عدد كاف من العمال	تقليل العمل
5- وقت كاف للانتاج	نصف الوقت يكفى
6- اتصالات ورقية	اتصالات اليكترونية
7- حوافز على اساس الاقدمية	حوافز على اساس الاداء
8- التنبؤ بالمبيعات	رؤية شكل المستقبل
9- التوجة بالانتاج	التوجة بالتسويق والعميل
10- انظمة عمل تقليدية	انظمة مرنة ومتغيرة باستمرار
11- يتم العمل فى شكل اقسام ووظائف	يقوم بالعمل جماعات عمل
12- ينتظم العمل فى شكل اقسام ووظائف	ينتظم العمل فى شكل مشروعات وبرامج
13- هناك مديرون وعمال	هناك عاملون ذو معرفة عالية ومرنون
14-التنسيق من خلال لجان واجماعات واجتماعات	التنسيق من خلال تدفق المعلومات
15- تخصيص الموارد يتم على اساس سنوى	تخصيص الموارد يتم على اساس مشروعات وبرامج
16- هناك حدود واضحة للسوق	الحدود متغيرة حسب الظروف

٤/ مدخل المنظمة المتعلمة: Learning Organization

يمثل ترسيخ مبدأ المنظمة المتعلمة فى المنظمات اساسا تنطلق منه افضل

ضرورة التوجة نحو اللامركزية والتمكين على مستوى وحدات الجهاز الادارى للدولة

تطبيقات وبرامج التطوير وذلك لما يحققه هذا المبدأ من تهيئة كاملة للبيئة الداخلية للمنظمة لإحداث التغيير ويقدم كذلك الدعم للعاملين فيها لكى يكون التغيير ايجابيا لتحقيق الأهداف المحددة له وان ينطلق بالسرعة المطلوبة لمواجهة التغيير المتسارع فى بيئة المنظمة الخارجية، فتعلم المنظمة يدفعها باستمرار نحو تقييم وتطوير أنظمتها الداخلية لمواجهة الضغوط عليها لزيادة الفعالية والكفاءة. كما أن تعلم المنظمة يتيح لها المجال لمواكبة التوسع المعرفى المتسارع فى المجالات الادارية والتخصصية ويحقق لها الميزة التنافسية فى الأداء أو التوقيت.

ولكى تتحقق بيئة المنظمة المتعلمة فإن ذلك يكون من خلال تمكن المنظمة ككل من اكتشاف الأخطاء وتصحيحها مما ينمى المعرفة والمهارة لديها ويقود الى تطوير قراراتها فى حل المشكلات والارتقاء بكمية ونوعية الأداء ومع أن العديد من المنظمات تحرص على التركيز على تعلم افرادها مما يحقق تطورا نوعيا وكميا على مستوى الافراد فإن ترسيخ مبدأ تعلم المنظمة ككل يحقق تطور كمى ونوعى يفوق مجموعة ما يتحقق نتيجة التعلم لكل فرد فى المنظمة، ولترشيح مبدأ تعلم المنظمة فإنه ينبغى التركيز على العوامل التالية :-

- تنمية وتطوير الاتصال الداخلى فى المنظمة لتحقيق الفعالية المطلوبة فى نقل المعرفة والمهارات ويشمل ذلك تعدد قنوات الاتصال المتاحة للعاملين بالمنظمة ومدى فعاليتها على كافة المستويات الادارية والحرص والاهتمام بالصيانة الدائمة لها خلال تقييم اداؤها واستحداث قنوات جديدة للاتصال.

- الشفافية العالية بين أفراد المنظمة على كافة المستويات للتعامل مع

المشكلات والمعوقات فمن المهم أن يكون التركيز على حل المشكلات وإزالة المعوقات وليس البحث عن مبررات أو قذف الاتهامات بين الأفراد أو الوحدات الإدارية فى المنظمة .

- ترسيخ مبدأ التعاون والدعم المتبادل بين جميع الأفراد فى المنظمة للاستفادة القصوى من الموارد المتاحة ويكون ذلك من خلال التوجيه والمتابعة الدائمة من قيادة المنظمة والعمل على الربط الواضح لأهداف الأفراد مع أهداف الوحدات الإدارية التى يعملون بها مع أهداف المنظمة والاهتمام ببناء نظام حوافز يشجع على التعاون بين العاملين فى المنظمة وتشجيع مبدأ الفوز والنجاح للجميع .

وتواجه العديد من المنظمات عوائق داخلية تحول دون ترسيخ مبدأ التعلم لديها ومن هذه العوائق :-

- ضعف القدرات والمهارات الإدارية أو التخصصية لدى بعض أفراد المنظمة فى مختلف المستويات الإدارية مما يعوق الاتصال الفعال معهم ويضعف مشاركتهم فى تطوير أداء المنظمة .

- ترسخ بعض القيم السلبية فى ثقافة المنظمة مثل المحاباه والاستغلال والنفاق وإخفاء المشكلات والأخطاء وهنا تجدر الإشارة إلى أن ترسخ مثل هذه القيم يحدث على مدى سنوات طويلة وله مسببات داخلية ومؤثرات خارجية ترتبط بطبيعة الخدمات المقدمة وتأثير المستفدون من خدمات المنظمة على العاملين بها .

- ضعف النظام الداخلى فى التعامل مع المعلومات من حيث دقتها وتوقيت الحصول عليها وأساليب حفظها والتعامل معها وينتج ذلك بسبب التعامل الخاطئ مع المعلومات وبسبب عدم قناعة العاملين فى المنظمة بأن المعلومات مورد حيوى ومهم جدا ومؤثر على كافة أنشطة المنظمة وينعكس اسلوب التعامل معها على الأداء النهائى للمنظمة .

ويبرز هنا دور هام لقيادة المنظمة للتعامل مع عوائق تعلم المنظمة فيجب أن تمثل قيادة المنظمة مبدأ التعلم وان تحرص على وضوح المشكلات القائمة ونقاط الاتفاق والاعتراض على المبادئ والصعوبات والفرص المتاحة لجميع العاملين فى المنظمة.

ويتطلب ذلك ترسيخ وسائل اقتناع واتفاق بين العاملين فى المنظمة ان يشاركوا جميعا فى تطبيق الحلول المقترحة.

ويمكن لقيادة المنظمة إتباع الخطوات التالية لإدارة تعلم المنظمة :

- ترسيخ مبدأ تعلم المنظمة من خلال التأكيد على أهميته ودعمه وتشجيعه.

- تحديد أصول المعرفة المرتبطة بأنشطة المنظمة والوسائل المناسبة لتحقيق مبدأ التعلم.

- تأسيس أنظمة مناسبة لدفع المنظمة نحو التعلم وتحديد الأشخاص

وضع استراتيجية لإعادة تأهيل وتدريب المواد البشرية

أو الوحدات الإدارية المسئولة عنها .

- دراسة العوائق التى تحول دون تعلم المنظمة والعمل على تنفيذ إجراءات لتجاوزها.

5 / مدخل قياس الأداء المؤسسى :-

انطلاقا من مبدأ ما يمكن قياسه يمكن إدارته ، يوضح هذا المبدأ الأخطار التى تتعرض لها المنظمة فى حالة تحديد مقاييس خاطئة ، فالمقاييس المحدودة أو غير الملائمة أو مقاييس الأداء المضللة تؤدى إلى تقويض وهدم الرسالة والاستراتيجية الخاصة بالمنظمة.

والبدائه الحقيقة لاستخدام نظام فعال لقياس الأداء هو ترجمة استراتيجية المنظمة إلى مقاييس صحيحة ومتكاملة وهذا يسمح أن يحقق الرقابة من خلال مراجعة النتائج فى الأجل القصير لتقديم إرشادات وتحديد محركات الأداء فى المستقبل.

وتعرف عملية قياس الأداء المؤسسى بأنها مجموعة الإجراءات لتقييم مدى الإنجازات العملية لجميع مستويات المنظمة لذا فهى نشاط مهم يتضمن مقارنه النتائج الفعلية مع النتائج المتوقعة وتقصى الانحرافات عن الخطط وتقييم الأداء الفردى واختيار التقدم الحاصل نحو الأهداف المقررة السنوية والبعيدة المدى .

ويحقق مدخل قياس الاداء المؤسسى فى المنظمات العامة عددا من الميزات يمكن تحديدها فيما يلى :-

- يزيد من قدرة المنظمات العامة على التعلم والتطوير ، حيث يحدد استراتيجية لكل فرد داخل المنظمة مما يساعد كل فرد على تطوير ادائه من قدرة الى اخرى .

- التخصيص الجيد للموارد مما يساعد فى ترشيد الاتفاق الحكومى لمواجهة النقص المتزايد فى موارد المنظمات العامة ، كما انه يركز على النتائج المستقبلية التى تسعى المنظمات العامة إلى تحقيقها للمواطن.

- زيادة قدرة المنظمات على متابعة الأداء وتحديد النقاط الجوهرية المطلوب تعديلها لتحسين الأداء كما يمكنها من تحديد أنسب الطرق العلمية فى ممارسة الأداء.

- زيادة قدرة المنظمات الحكومية على تحديد أنشطتها وتوفير تغذية عكسية عن أداء الأنشطة والمساهمة فى تطبيق مبدأ المساءلة.

إلا انه عند تطبيق مدخل قياس الأداء المتوازن فى المنظمات العامة غالبا ما يواجه بمجموعة من الصعوبات نظرا لطبيعة العمل فى المنظمات العامة وهى :-

- صعوبة تحديد رسالة ومهمة المنظمات الحكومية بدرجة عالية من الدقة .

- ضعف وعدم وضوح العلاقة بين الاستراتيجية والأهداف .

- ضعف العلاقة بين الخطط والموازنات .

- إجراء التقييم التشغيلى بدلا من التقييم الاستراتيجى.

- اعتبار مقاييس تقييم الأداء غاية بدلا من كونها وسيلة لتحقيق غاية .

- عدم واقعية خطط الأداء.

- عدم انخراط العاملين فى الأداء بشكل يؤدى إلى زيادة فرص تحقيق أداء متميز.

ويمكن ان نحدد بعض المؤشرات لقياس الأداء المؤسسى فيما يلى:-

- مؤشرات تتعلق بالفاعلية فى تحقيق الأهداف.

- مؤشرات تتعلق بالكفاءة فى حسن استخدام الموارد لكل منظمة وتكلفة الخدمة المقدمة.

- مؤشرات تتعلق بالإنتاجية عبر العلاقة بين المخرجات والمدخلات .

- مؤشرات تتعلق بمستوى جودة الخدمة المقدمة من قبل المنظمة.

ثالثا: متطلبات تطوير أداء المنظمات الحكومية:-

إن أى خطة لتطوير الادارة يقتضى ان تتضمن الاستراتيجيات الرئيسية التى تتم ترجمتها من خلال تدابير محددة تساعد على رسم منهجية العمل والإجراءات والنظم الخاصة بهيكلية ونشاط الإدارة والعنصر البشرى على أن تكون تلك التدابير منسجمة مع مبادئ الإدارة الحديثة.

١- تحديد دور الدولة :

لابد من إعادة توضيح دور الدولة بحيث تركز نشاطها على ما يجب عليها ان تقوم به من مهام ونشاطات رئيسية تاركة الأدوار والنشاطات الأخرى للقطاع الخاص والمجتمع المدنى وذلك من خلال تقديم الموارد المالية والبشرية المتاحة للقيام بالمهام المطلوبة وتقدير امكانيات الحصول على تلك الموارد وإعادة توزيع المهام والأدوار من خلال اعتماد خطوات تدريجية كالخصخصة وفتح قنوات الاتصال والتفاعل بين ادارات ومؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص لتبادل الآراء والمبادرات والخبرات.

٢- اعتماد هيكليات ادارية فاعلة ومتناسقة:-

لابد من تنظيم المهام بشكل فاعل ومتناسق وتفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا وتوزيع الأدوار بطريقة منهجية ومتناغمة.

ولذلك يجب أن تكون الهيكليات مختصرة قدر الإمكان بشكل تتضح فيه المهام والمسؤوليات حيث لا مجال للازدواجية، وان تكون الأعمال والنشاطات المسندة الى وحدات الإدارة مكملة بعضها للبعض الآخر دون تنافر، بل تتكامل فى إطار من التعاون والتنسيق للتأمين وذلك من خلال إعادة تنظيم الهيكليات الإدارية بناء على دراسة شاملة لها وللقوانين والأنظمة التى ترعى عمل الوزارات والمؤسسات العامة.

٣- تعزيز القدرة على صنع السياسات الادارية:

تحتاج الإدارة الى حسن استعمال وتوزيع مواردها المحددة وفق أولويات مختارة بدقة فى مجالات محددة، وتستند هذه الأولويات الى قاعدة بيانات دقيقة والى التوازن فى الخيارات ضمن اطار الاستراتيجيات الشاملة وهذه القرارات السياسية يجب ان تترجم فى خطط وموارد مالية محددة وأهداف دقيقة يجرى العمل على تحقيقها، ويتطلب ذلك إنشاء وحدات للتخطيط فى بعض الوزارات تتولى وضع الخطط واقتراح السياسات اضافة الى المتابعة والتقييم، ويستتبع ذلك الفصل بين مهام وضع السياسات والتخطيط وتوزيع الموارد المالية وتطوير القدرة على جمع المعلومات وادارتها واعتماد معايير محددة للمهام التشغيلية، والربط بين الموازنة والأهداف الاستراتيجية القطاعية ، وأخيرا دعوة المجتمع الأهلى للمشاركة فى النقاشات والمراجعات فى مجال صنع السياسات.

٤- تبسيط وتحديث الإجراءات والنظم:

يتوجب على الإجراءات والأصول الإدارية ان تكون مبسطة وواضحة وتتسم بالشفافية وتكون بمثابة قناة بين الخدمات المؤداة والموارد المادية والبشرية وتسمح بالتكيف مع المتغيرات التى قد تطرأ على محيط العمل.

كما يقتضى ان يتم تطوير الأساليب والوسائل على كافة المستويات المركزية والمحلية، واعتماد الوسائل الكفيلة برفع مستوى الإدارة وزيادة فعاليتها وتحسين أساليب العمل الإدارى فيها، واختصار المعاملات وتبسيطها، وتوحيد نماذج المطبوعات وتنظيم المحفوظات. هذا بالإضافة الى ضرورة ادخال الميكنة فى الإدارة وربطها بالأجهزة الرقابية، على أن تتطابق النظم المعتمدة للاتصالات وتخزين المعلومات وتحليلها مع معايير ومواصفات عالية تعتمد على الشفافية على المستوى الداخلى والخارجى .

ولابد من إعداد واعتماد نظام للإجراءات الإدارية يركز على تحقيق النتائج والنزاهة والفعالية من خلال إعادة النظر فى الأنظمة القائمة والتخلص من الأنظمة غير الضرورية والمكلفة.

٥- تعزيز العلاقة بين المواطن والإدارة :

أن تطوير الإدارة يجب أن يرمى الى تحقيق رغبات ومطالب المواطنين، ويزيل كافة العيوب التى يتذمر الجمهور من وجودها، ويحقق الأهداف التى ينشدها كل مواطن، على أن يتم ذلك بوضع خطة زمنية لبلوغ الأهداف المطلوبة والتى هى مرحلة من طريق لا تنتهى أبدا، إذ ان تطوير الإدارة عمل مستمر لا يمكن عمليا حصره فى زمن .

فنجاح الإدارة العامة رهن بمدى قدرتها على حل المشاكل التى تواجهها وتقرير نوعية الحياة فى القطاعات المعنية لها. ويتم ذلك من خلال :

- تطوير المسائلة المالية للإدارات عبر اعتماد إجراءات محاسبة شفافة.

- اعتماد منهج الرقابة على الأداء أو مدى جدوى الانفاق وملاءمته بالتركيز على الاستخدام الأمثل للموارد بغية تحقيق افضل النتائج.

- فسح المجال امام المجتمع الأهلى لمراجعة وانتقاد الإجراءات الحكومية،

وإجراء نقاش عقلانى حول توزيع الموارد المالية والتعيينات فى المراكز الحكومية القيادية.

٦- التناغم بين الاستراتيجية الموضوعة للإدارة العامة، وخطط الإصلاح الاقتصادى والاجتماعى والثقافى:

فكما أن الدولة واحدة تعمل بكافة اجهزتها لتحقيق أهدافها، فكذلك إن تطوير الإدارة العامة يستحسن أن يتزامن واصلاح اقتصادى واجتماعى فكليهما عمليتان متلازمتان، إذ من غير الممكن التخطيط للتنمية الاقتصادية بدون وجود جهاز إدارى كفء وفعال قادر على تنفيذ الخطة الاقتصادية الموضوعة.

فلا يجوز للدولة ان تنتظر تحقيق التنمية الإدارية لتبدأ بعد ذلك بوضع برامج الخطة الاقتصادية، فالتطوير والتنمية يجب أن يكونا متكاملين وكاملين ليشملا جميع الميادين وشتى النشاطات والقطاعات.

٧- برمجة الأولويات وتسلسل الخطوات الهادفة للتطوير:

لا يمكن اعتماد استراتيجية شاملة للتطوير الإدارة تعالج كافة القضايا، فالخبرات التى مرت بها الدول اثبتت أن عمليات التطوير السريعة والشاملة معرضه للفشل أكثر من المقاربات الاصلاحية التدريجية المستندة الى اعتماد أولويات وخيارات واقعية ومتناغمة ضمن رؤية شاملة.

ناهيك عن أن واقع الإدارة المتمثل بمحدودية الموارد المالية وضعف القدرة الاستيعابية وعدم كفاية العناصر والكفاءة فى الإدارة العامة والمقاومة للتغيير من داخل وخارج الإدارة يحتم اعتماد مقارية تدريجية للإصلاح الإدارى عبر تحديد اولويات الحكومة بالنسبة للأهداف الاستراتيجية وترتيبها ضمن تسلسل منطقى وفى ضوء احتياجاتها وسياساتها.

على أن يعود لها الاختيار بين الخطط الاستراتيجية او الرئيسية .

رابعا: العوامل التى تؤثر على فاعلية تطوير اداء المنظمات الحكومية

على الرغم من تعدد وتنوع العوامل والمتغيرات الداخلية التى يمكن ان تؤثر على فعالية اداء المنظمة الا ان هناك اربعة متغيرات تتفاعل مع بعضها وتؤثر ايجابيا او سلبيا على هذه الفاعلية وهذه المتغيرات هى، القيادة الادارية ، تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية ، والهيكل التنظيمى ونعرض لها فيما يلى:-

التوجيه والتنسيق والاتصال واتخاذ القرارات الرقابة بهدف تحقيق هدف معين، وذلك باستعمال التأثير والنفوذ أو استعمال السلطة الرسمية عند الضرورة.

وتؤثر القيادة الإدارية بدرجة كبيرة فى فاعلية أداء المنظمات، وذلك من خلال الأدوار التى تقوم به سواء على مستوى المنظمة أو مجموعات العمل أو الأفراد، من أهم هذه الأدوار:-

- تحديد الرؤية المستقبلية، فالدور الرئيسى للقائد هو خلق الرؤية المستقبلية

البيئة
البيئة
القيادة الادارية
الهيكل التنظيمى
تكنولوجيا المعلومات
الثقافة التنظيمية
فاعلية المنظمة

للمنظمة، والرؤية هى صورة شمولية متسعة لما يجب أن تكون عليه المنظمة.

- إدارة رأس المال الفكرى للمنظمة، والسعى نحو تعظيم استفادة المنظمة منه .
- رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقصيرة الأجل ووضع الخطط الموصلة إليها، وتحديد الموارد والإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لذلك.
- تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات التى يتمتعون بها .
- زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة التى تعمل فيها، وذلك من خلال تحقيق الموائمة بين الأوضاع التنظيمية الداخلية والقوى الخارجية المؤثرة .
- ابتكار وتطوير الأوضاع التنظيمية الحالية، والارتقاء بمستوى الأداء التنظيمى.
- تطوير المعتقدات والقيم والأنماط السلوكية فى المنظمة لتحقيق رسالتها وغاياتها بكفاءة وفاعلية.
- تأكيد المسئولية الاجتماعية للمنظمة تجاه المجتمع الذى تعمل فيه.
- بناء التزام المرؤوسين نحو الأهداف التنظيمية.
- التحسين المستمر فى القدرة التنافسية والكفاءة والمرونة للتنظيم ككل.
- تهيئة المناخ المناسب للتطوير، وذلك من خلال تعريف العاملين بأسباب التطوير، وفلسفة وأهدافه، والاسس التى سيعتمد عليها.
- تلعب القيادة دورا هاما فى تغيير وتكوين الثقافة التنظيمية ، وذلك من خلال قيام القادة بتحديد الاتجاه والرؤية، وتحفيز العاملين وتمكينهم من تحقيقها.
- التعامل مع الصراعات المختلفة التى قد تنشب داخل التنظيم، بحيث يخفف من حدة الصراع الذى يضر بالمناخ العام للمنظمة، وفى نفس الوقت يحافظ على مستوى معين من الصراع قد يساعد فى زيادة المنافسة بين العاملين، ويزيد من إنتاجية المنظمة.
- الاهتمام بإعداد قيادات الصف الثانى، والمرشحون لشغل الوظائف المستقبلية من خلال اتاحه الفرصة لهم للتعلم والتدريب واكتساب المعرفة التى تمكنهم من شغل هذه الوظائف .
- إيجاد وتطوير وتحسين الأساليب الإدارية والإنتاجية المستخدمة فى العمل.
- توحيد وتنسيق الجهود والطاقات المتاحة لدى المنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة.

- احترام القوانين والنظم واللوائح التى تنظم عمل المنظمة.

٢- تكنولوجيا المعلومات :-

تعتبر تكنولوجيا المعلومات ملتقى عدة روافد تكنولوجية هى: تكنولوجيا البرمجيات، تكنولوجيا الاتصالات، هندسة التحكم، هندسة النظم وهندسة المعرفة وهى تستخدم بالأساس فى المعالجة الالكترونية للبيانات والحصول على المعلومات والمعرفة التى تمكن المنظمة من اتخاذ القرارات المناسبة فى الوقت المناسب، وتساهم تكنولوجيا المعلومات فى تحسين فعالية أداء المنظمات من خلال القيام بما يلى:-

- تكامل المعرفة وتوفير المعلومات التى تساعد على تحسين عملية صنع القرارات واتخاذ القرارات المناسبة فى الوقت المناسب.
- تحسين عملية الاتصال، سواء داخل المنظمة او بين المنظمة والبيئة المحيطة بها .
- تنمية مهارات وقدرات العاملين ، وزيادة الأجور التى يحصلون عليها، والتخلص من الأعمال الروتينية المتكررة ، وهو ما يساهم فى زيادة الرضاء الوظيفى لهم.
- تحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف الأنشطة والأعمال، سواء داخل المنظمة أو بين المنظمة وغيرها من المنظمات الأخرى.
- زيادة قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية.
- زيادة قدرة المنظمة على التنفيذ الناجح للابتكارات ، وتطبيق الأساليب الحديثة فى الإدارة وتنظيم العمل.
- تبسيط وتسهيل الإجراءات الحصول على الخدمات التى تقدمها المنظمات الخدمية وتوفير الوقت للعملاء الراغبين فى الحصول على هذه الخدمات، وتحسين مستوى ونوعية الخدمات المقدمه، مما يساهم فى زيادة رضا العملاء.
- ظهور أشكال تنظيمية جديدة وأنماط من الهياكل التنظيمية تعتمد فى الأساس على المعلومات وتقليل عدد الوصول إلى الأسواق بسهولة ويسر، وزيادة نصيبها من الأسواق، وخفض التكاليف ، وتحقيق مزايا تنافسية ، وبالتالى زيادة الأرباح.

٣- الثقافة التنظيمية :-

تمثل الثقافة التنظيمية محددا هاما لفاعلية المنظمات العامة، فالفاعلية لا تعتمد فقط على توافر الموارد اللازمة للعمل، بل تتأثر بمدى توافر القيم والأفكار السائدة فى المنظمة والتى قد تدعم أو تعوق خطط وجهود تحسين الأداء، مثل هذه القيم هى نتاج الثقافة السائدة فى المنظمة، والتى يمكن تعريفها بأنها ، مجموعة القيم والمعايير والممارسات المشتركة للأفراد داخل المنظمة، وتلعب الثقافة التنظيمية دور هام فى اقتناع العاملين بأهمية تحسين الاداء والمشاركة فى تحقيق أهداف المنظمة ، من خلال تأثير هذه الثقافة على العاملين من حيث مدى وضوح رسالة المنظمة وأهدافها والوسائل التى يمكن استخدامها فى تحقيق هذه الأهداف ، كما تؤثر على نمط اتخاذ القرارات وحل المشكلات ونظم التخطيط والمتابعة والتقييم، وطبيعة العلاقات السائدة بين العاملين .

ولقد اوضحت احدى الدراسات أن هناك وظفتين اساسين للثقافة التنظيمية ، هما :

الاولى: البقاء والتكيف مع البيئة الخارجية ، وذلك من خلال تكوين فهم واضح سائد ومشترك بين أعضاء المنظمة حول النقاط التالية:

- رسالة المنظمة ومهمتها الاساسية.
- الأهداف التى تحقق رسالة المنظمة.
- الوسائل التى يمكن استخدامها لتحقيق الاهداف.
- المعايير المستخدمة فى قياس مدى تحقق الاهداف.

ثانيا: تكامل العمليات الداخلية للمنظمة، وذلك من خلال ما يلى:-

- وجود لغة مشتركة بين اعضاء المنظمة.
- توزيع القوة والسلطة.
- وجود اتفاق جماعى سائد على طبيعة العلاقات بين الجماعات.
- أساليب الثواب والعقاب.

ولا شك ان نجاح الثقافة التنظيمية فى تحقيق هذه الوظائف يساهم بدرجة كبيرة فى زيادة كفاءة وفعالية المنظمات العامة.

٤- الهيكل التنظيمى :-

يعتبر الهيكل التنظيمى الأداة التى تحقق من خلالها المنظمة أهدافها المرجوة حيث تتحدد به الاختصاصات والسلطات والعلاقات والأدوار والمراكز وتنبع أهمية الدور الذى يقوم به الهيكل التنظيمى فى تحسين فاعلية الاداء من خلال الاعتبارات التالية:-

- يعتبر الهيكل التنظيمى وسيلة جيدة لتحقيق الانسجام والتوافق فى تنفيذ الاعمال بعيدا عن الازدواجية والتضارب.
- يساعد الهيكل التنظيمى على تحقيق الاستخدام الامثل للموارد المتاحة.
- يحقق الهيكل التنظيمى اسلوبا جيدا للرقابة على الأداء، وذلك لأنه يحدد المسئوليات والواجبات التى يقوم بها الأفراد والخطوات والإجراءات التفصيلية لكل عمل والتى تعتبر ملزم للافراد فى قيامهم بوظائفهم.
- يساعد على سهولة تدفق المعلومات والأوامر والقرارات بين أجزاء التنظيم.
- يساعد على التحديد الدقيق للعلاقات بين الافراد والإدارات بعضهم بعض.
- يساعد على تضافر وتوحيد الجهود بين الافراد فى المنظمة ، والعمل كفريق واحد على اساس من التعاون والتآلف بين جميع افراد التنظيم.
- يوفر الهيكل التنظيمى وسيلة جيدة لتوزيع السلطات على الافراد فى المنظمة وذلك على اساس من التسلسل الهرمى.
- يؤثر الهيكل التنظيمى فى مدى كفاءة نظم المعلومات والاتصالات التى تستخدمها المنظمة .
- يساهم بدرجة كبيرة فى خفض التباين فى سلوك العاملين وتشكل الثقافة السائدة فى المنظمة.
- يحدد الهيكل التنظيمى الحدود الرسمية للمنظمة، وبالتالى فهو يؤثر بدرجة كبيرة فى تحديد الاستراتيجيات والآليات التى تعتمد عليها المنظمة فى تفاعلها مع البيئة المحيطة بها.

التوصيات :-

١- تعميق وترسيخ معايير تطبيق الأداء المؤسسى واخضاع كافة المنظمات الحكومية لأنظمة متابعة الأداء لضمان تحقيق الأهداف وزيادة الانتاجية والكفاءة وحسن استخدام الموارد.

٢- اقامة آليات شراكه مع عناصر من المجتمع المدنى والمنظمات غير الهادفة

للربح والقطاع الخاص فى عملية تطوير المنظمات الحكومية ويمكن ان تدخل تلك العناصر فى أعمال لجان التطوير من أجل احداث نقله نوعية للمنظمات العامة.

٣- تهيئة المناخ المناسب للتطوير، وذلك من خلال تعريف العاملين بأسباب التطوير، وفلسفته وأهدافه، والأسس التى سيعتمد عليها، مع ضرورة اقتناعهم بأهمية تحسين الأداء والمشاركة فى تحقيق أهداف المنظمة مع وضوح رسالة المنظمة وأهدافها والوسائل التى يمكن استخدامها فى تحقيق هذه الأهداف.

٤- ضرورة التوجه نحو اللامركزية والتمكين على مستوى الإدارة الحكومية وعلى مستوى الوزارات والمؤسسات العامة بما يكفل تضافر الجهود الشعبية والرسمية لتحقيق أهداف الكفاءة والفاعلية وما يستتبع ذلك من ترسيخ قيم المشاركة والعدالة والجودة والتنافسية والإبداع.

٥- وضع الاستراتيجيات اللازمة لإعادة تأهيل وتدريب الموارد البشرية.

٦- العمل على زيادة قدرة المنظمة على التنفيذ الناجح للابتكارات، وتطبيق الأساليب الحديثة فى الإدارة وتنظيم العمل.

٧- الاهتمام بإعداد قيادات الصف الثانى، والمرشحون لشغل الوظائف القيادية من خلال اتاحه الفرصة لهم للتعلم والتدريب واكتساب المعرفة التى تمكنهم من شغل هذه الوظائف.

قائمة المراجع:-

كتب علمية :-

١- د. احمد ماهر - تطوير المنظمات الدليل العملى لاعادة الهيكلة والتميز الادارى وإدارة التغير، الدار الجامعية - الإسكندرية - ٢٠٠٧ .

رسائل جامعية

٢- عبد الرحيم محمد عبد الرحيم - قياس الأداء المتوازن فى المنظمات العامة مع دراسة تطبيقية على شبكة الإذاعات الاقليمية فى مصر - رسالة دكتوراه - جامعة القاهرة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - ٢٠٠٦ .

٣- عيد فاتح العدوانى - تقييم سياسات وبرامج اعادة هيكلة الأجهزة الإدارية فى دولة الكويت، مع التطبيق على وزارة التجارة والصناعة - رسالة دكتوراه - جامعة القاهرة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - ٢٠٠٧ .

٤- غازى رسمى ابو قاعود - دور الإدارة الاستراتيجية فى تحسين الأداء المؤسسى فى المنظمات العامة فى المملكة الاردنية الهاشمية مع التطبيق على وزارة التخطيط والتعاون الدولى - رسالة دكتوراه - جامعة القاهرة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - ٢٠٠٦ .

٥- نقل عواض الحارسى - دور الهياكل التنظيمية فى تحسين فاعلية الأداء فى المنظمات العامة بالتطبيق على ميناء جده الاسلامى - رسالة ماجستير - جامعة القاهرة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - ٢٠٠٧ .

مؤتمرات وندوات

٦- امل عصفور - تطوير الأداء الإدارى - ندوة تطوير الأداء فى مؤسسات القطاع العام المنظمة العربية للتنمية الادارية - القاهرة - جمهورية مصر العربية - ٢-٦ يناير ٢٠٠٥ .

٧- رجاء شريف - متطلبات التطوير الإدارى للجهاز الحكومى ومعوقات تحسين الأداء الحكومى - الملتقى العربى الثانى الوظيفة العامة فى ظل متطلبات التطوير الادارى - المنظمة العربية للتنمية الادارية - بيروت، ٢٨ -٣١ يوليو (تموز) ٢٠٠٨ .

٨- د. صبحى منصور - الوظيفة العامة - ملتقى الاتجاهات المعاصرة لإدارة الوظيفة العامة وشئون الموظفين - ورشة عمل اخلاقيات الوظيفة العامة - المنظمة العربية للتنمية الادارية - الرباط - المملكة المغربية - ١٦/ ٢٠ يوليو ٢٠٠٧ .

٩- سمير بن عبد الرحمن المقرى - تطوير المنظمات - التغيير الايجابى - مؤتمر القيادة الابداعية والتجديد فى ظل النزاهة والشفافية - المنظمة العربية للتنمية الادارية - ٢٠٠٦ .

١٠- عادل زايد - تطبيق مدخل تقييم الاداء المتوازن فى القطاع الحكومى - ندوة الاساليب الحديثة فى قياس الاداء الحكومى - المنظمة العربية للتنمية الادارية - القاهرة - ١٥-١٧ مارس ٢٠٠٤ .

١١- محمود حافظ محمد حته - التطوير والإصلاح المؤسسى نموذج الإدارة المتكاملة للمنظمات العامة - ندوة الإدارة الحديثة فى إدارة منظمات الخدمة العامة - المنظمة العربية للتنمية الادارية - القاهرة - جمهورية مصر العربية - ١٣/ ١٧ مايو ٢٠٠٧.

١٢- د. محمد الطعامنة - اصلاح وتحديث الادارة الحكومية (دراسة تحليلية للتجربة الأردنية) - مؤتمر تحديات التنمية وتحديث الإدارة فى الوطن العربى - المنظمة العربية للتنمية الادارية - طرابلس - الجماهيرية العربية الليبية الاشتراكية العظمى - (١٥/ ١٧ مارس ٢٠٠٤).

١٣- د. محمد المحمدى ماضى - نحو إدارة اقتصادية للقطاع العام والحكومى وقياس الأداء بروح القطاع الخاص - ندوة الأساليب الحديثة فى قياس الأداء الحكومى - المنظمة العربية للتنمية الادارية - القاهرة - جمهورية مصر العربية ١٥/ ١٧ مارس ٢٠٠٤ .

١٤- د. عطية حسين افندى - الإدارة الموجهة بالعميل إطار مفاهيمى - ندوة الإدارة الحديثة فى إدارة منظمات الخدمة العامة - المنظمة العربية للتنمية الادارية - القاهرة - جمهورية مصر العربية ١٣/ ١٧ مايو ٢٠٠٧ .

مراجع من شبكة المعلومات (الانترنت) :-

١٥- ورقة بحث حول دور "الادارة الإلكترونية" فى تفعيل وتسهيل الأداء التنظيمى الحكومى - المملكة العربية السعودية المؤسسة العامة للتدريب التقنى والمهنى مجلس التدريب الفنى و التقنى بجازان الكلية التقنية بجازان قسم التقنية الإدارية - مايو ٢٠٠٨ .

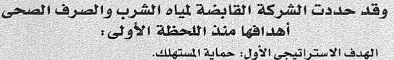
١٦- تطوير التنظيم الإدارى - تقنيات تطور المؤسسة من اجل ادخال تغيرات مخططة ومنضبطة .

Orgqniwqtion develop,ent techni-aues for introducing plqnned qnd controlled chqnges :

الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحى
شركة الصـرف الصحى للقاهرة الكبرى



فى ظل صدور قرار فخامة السيد الرئيس محمد حسنى مبارك رقم ١٣٥ لسنة ٢٠٠٤ بإنشاء شركة قابضة لمياه الشرب والصرف الصحى والشركات التابعة لها ومنها شركة الصرف الصحى للقاهرة الكبرى، فقد حدث تغيير واضح فى إنجاز العديد من المشروعات الحيوية والمهمة، وفى أسلوب الأداء وطريقة التعامل لحل مشكلات مياه الشرب والصرف الصحى على مستوى الجمهورية، مما ساهم فى تحسن مستوى الخدمة ورفع المعاناة عن المواطنين.



وقد حددت الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحى أهدافها منذ اللحظة الأولى:

الهدف الاستراتيجى الأول: حماية المستهلك.

الهدف الاستراتيجى الثانى: تقديم خدمة متميزة للمواطن.

الهدف الاستراتيجى الثالث: حماية استثمارات القطاع.

الهدف الاستراتيجى الرابع: الارتقاء بمستوى الإدارة بالقطاع.

الهدف الاستراتيجى الخامس: تحقيق التوازن المالى للقطاع.

الهدف الاستراتيجى السادس: رفع مستوى العاملين بالقطاع.



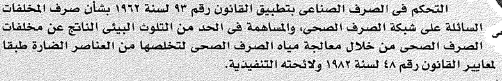
الأستاذ الدكتور مهندس/عبد القوى أحمد مختار خليفة
رئيس مجلس إدارة شركة قابضة لمياه الشرب والصرف الصحى

مسئولية شركة الصرف الصحى للقاهرة الكبرى:

× إدارة وتشغيل وصيانة مشروعات الصرف الصحى للقاهرة الكبرى والمدن الجديدة بالإضافة إلى أعمال التطوير والتحديث لجميع منشآت ومعدات ومحطات الشركة.

× إدارة وتشغيل وصيانة مشروعات الصرف الصحى للقاهرة الكبرى بما فيها محطات الرفع والمعالجة والأنفاق والمجمعات والشبكات وخطوط الطرد.

التحكم فى الصرف الصناعى بتطبيق القانون رقم ٩٣ لسنة ١٩٦٢ بشأن صرف المخلفات السائلة على شبكة الصرف الصحى، والمساهمة فى الحد من التلوث البيئى الناتج عن مخلفات الصرف الصحى من خلال معالجة مياه الصرف الصحى لتخلصها من العناصر الضارة طبقا لمعايير القانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٨٢ ولائحته التنفيذية.



شركة الصرف الصحى للقاهرة الكبرى

الشـــركة اليـــوم:

يبلغ عدد العاملين بالشركة حوالى ٩٥٢٥ عاملا من جميع التخصصات (هندسية - حرفية وفنية - إدارية ومكتبية - أخرى)، وتعمل الشركة على مدى ٢٤ ساعة يومياً لتوفير خدمة الصرف الصحى بالجودة المطلوبة على النحو التالى:

× تشغيل وصيانة ١١٣ محطة رفع متنوعة وعدد ٣ محطات معالجة للصرف الصحى بالإضافة الى مرافق الصرف الصحى بالمدن العمرانية (الشروق- العبور-بدر-القاهرة الجديدة -١٥ مايو-المقطم . وجارى استلام العاشر من رمضان).

× استقبال مياه الصرف الصحى (حوالى ٣,٧ مليون م٣ / يوم) ومعالجة كمية تبلغ ٣,٣ مليون م٣ / يوم معالجة ثانوية بنسبة ٩٠٪.

× العناية بتطهير ٤٠٠٠ كم شبكات ومجمعات وخطوط طرد، وعمل الفحص الدورى باستخدام أحدث تكنولوجيا مثل الكاميرات داخل المواسير والتطهير اليومى للشبكات، وذلك برفع حوالى ٦٥٠ مترا مكعبا يوميا من الرواسب والمخلفات الصعبة لتعمل الشبكة طبقا للسعة التصميمية لها ومنع الطفوحات.

رفع مياه الامطار من جميع أماكن التجمعات وتطهير البالوعات وخطوط الصرف

إحدى معدات التطهير الحديثة.

× يتم التعامل مع الهبوطات التى تحدث فجأة للشبكات بأحدث تقنيات الإصلاح بدون حفر وفى وقت قياسى.

× يتم استخدام برامج نظام المعلومات الجغرافية GIS لحصر الشبكات وتقييم حالتها وكفاءتها والقضاء على أى مشاكل مستقبلية.

× تهتم الشركة بإزالة أسباب شكاوى الجماهير التى ترد عبر الخط الساخن ١٧٥ فى زمن قياسى.





عـــروض دار الأوبـــرا المصـــرية

Cairo Opera Company
Cairo Opera Orchestra

Opera
Aída

Main Hall - 13, 14, 15, 17, 18 January 2010

الصالون الثقافي
أ. د. أحمد زويل



المسرح الكبير ١٤ فبراير ٢٠١٠



Cairo Opera Ballet Company
Cairo Opera Orchestra

Le Corsaire
Ballet

Main Hall - 6, 7, 8, 9, 11, 12 April 2010

Cairo Opera Ballet Company
Cairo Opera Orchestra



Ballet
SPARTACUS

Main Hall - 18, 19, 21, 22, 23, 24 February 2010

عــروض دار الأوبــرا المصـــرية

The Best of

MOMIX

Momix Ballet Company



Main Hall - 23, 24, 25, 26 November 2009 - 8 p.m.
Alexandria Opera House - 28, 29 November 2009 - 8 p.m.

World Masters Inc. (USA)

TAKE THE FLOOR



Alexandria Opera House - 5, 6 December 2009
Main Hall - 8, 9, 10, 11 December 2009

Cairo Opera Ballet Company
Cairo Opera Orchestra

Tchaikovsky

NUTCRACKER

Ballet

Main Hall
24, 25, 27, 28, 29 December 2009

Carmen

Antonio Gades Company
(Spain)

Ballet



Main Hall - 6, 7 January 2010
Alexandria Opera House - 10 January 2010

منـافـذ بيع التـذاكـر: دار الأوبـرا المصــرية ت: 27390114   تومـاس كـوك الكوربـة ت: 16119



جامعة الفيــوم

في مارس ٢٠٠٥ صدر القرار الجمهورى رقم (٨٤) بإنشاء جامعة الفيوم اعتباراً من الأول من أغسطس ٢٠٠٥م والجامعة تضم حالياً ثلاث عشرة كلية هي : (كلية التربية - كلية الزراعة - كلية الهندسة - كلية دار العلوم - كلية الآداب - كلية الخدمة الاجتماعية - كلية التربية النوعية - كلية العلوم - كلية الآثار - كلية الطب - كلية السياحة والفنادق - كلية الحاسبات والمعلومات - كلية رياض الأطفال).

وصدر القرار الجمهورى ٣٢٤ لسنة ٢٠٠٧م بإنشاء كلية التربية الرياضية وصدر القرار الجمهورى رقم ٣١٧ لسنة ٢٠٠٩م بإنشاء كلية التمريض.

أ. د. أحمد الجوهرى
رئيس جامعة الفيوم

ويبلغ عدد الطلاب ٢٣ ألف طالب وطالبة بمرحلة البكالوريوس والليسانس وألف وخمسمائة بمرحلة الدراسات العليا، كما يبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ٢٠١٧ وعدد العاملين ٢٣٤٣، كما تخطت جملة الأصول الرأسمالية للجامعة ٢,٥ مليار جنيه .

ومن أهم مرافق جامعة الفيوم الرئيسية:

الحرم الجامعي الرئيسي :

وتبلغ مساحته ٥٠ فدانا، ويقع بحى الجامعة بمدينة الفيوم، ويوجد بداخله جميع الكليات عدا كليات التربية - التربية النوعية - الطب - كلية رياض الأطفال، ويضم حاليا مبانى إدارة الجامعة - قاعة الاحتفالات الكبرى - مبنى الخدمات الطلابية والإدارية - مبنى مركز التعليم المفتوح - مبنى مركز خدمة المجتمع وتنمية البيئة - المستشفى الجامعي - المطبعة المركزية- المدن الجامعية للطلاب - مركز تطوير التعليم .

- مجمع الكليات الطبية على مساحة ٢٦ ألف م٢ ويضم المبانى الجارى إنشاؤها مبنى (كلية الطب الجديد - كلية التمريض - المستشفى الجامعي الجديد) ويفصله ميدان الجامعة عن الحرم الجامعي الحالي .

- مركز الأنشطة الطلابية مساحته ١٥ ألف م٢ ويضم ملاعب مفتوحة لكرة القدم واليد والطائرة وصالتى لياقة بدنية وحمام سباحة أوليمبى .

- المدن الجامعية وتتكون من ستة مبان تستوعب ٤٥٠٠ طالب وطالبة .

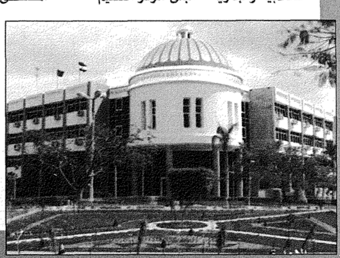
- - المستشفى الجامعي : يضم ٢٨ عيادة خارجية بالإضافة إلى الأقسام الداخلية هي:

العيادات الخارجية :

(الباطنة العامة - الجراحة العامة - جراحة القلب والصدر - أمراض القلب - الأطفال - أمراض الرمد - أمراض السمع والاتزان - الأمراض العصبية - الأمراض الجلدية - الأمراض الصدرية - العظام - أمراض النساء والتوليد - المسالك البولية - الروماتيزم والتأهيل) ويناظرها أقسام داخلية لكل عيادة و١٣ وحدة علاجية متخصصة وهي : (القسطرة القلبية - الغسيل الكلوى - تفتيت الحصوات - مناظير الجهاز الهضمى - وظائف التنفس - الأشعة التشخيصية (مقطعية، موجات فوق صوتية، x-ray ديجتال) - الفسيولوجية العصبية (رسم المخ للأطفال، رسم المخ للكبار، رسم العضلات) - الأطفال المبسترون - العناية المركزة للأطفال - العلاج الطبيعي والتأهيل، بالإضافة إلى : العناية المركزة سعه ٢٠ سريرا - ٧ غرف عمليات - معامل التحاليل المتخصصة - الصيدلية - بنك الدم.

الوحدات ذات الطابع الخاص وهي :

(مركز نصيحة - مركز صيانة وترميم الآثار - مركز خدمة المجتمع وتنمية البيئة - مركز حضارة وتراث الفيوم - مركز استشارات وبحوث التنمية - المطبعة المركزية - الورش الإنتاجية ومعمل هندسة الطرق والمرور و مركز الاستشارات الهندسية بكلية الهندسة - معمل زراعة الأنسجة والهندسة الوراثية والوحدة النموذجية لتكنولوجيا المخبوزات ومزارع الإنتاج الحيوانى والداجنى والسمكى والوحدة النموذجية لصناعة منتجات الألبان بكلية الزراعة - وحدة الحضانة



النموذجية ووحدة معلمى الروضة بكلية رياض الأطفال - مركز الدراسات الحرة بكلية السياحة والفنادق - مركز التدريب التربوى بكلية التربية - مركز التدريب اللغوى بكلية دار العلوم - مركز الدراسات الاجتماعية بكلية الخدمة الاجتماعية).

التعاون الدولى : تم توقيع مذكرات تفاهم بين جامعة الفيوم والجامعات والهيئات العلمية الآتية: (الينوى وفلوريدا وابليشن بالولايات المتحدة - كارلتون وماك ماستر ووترلو بكندا - ننبو بالصين - العلوم التكنولوجية بجمهورية اليمن - فيرجينيا وكولورادو بالولايات المتحدة - طشقند بأوزبكستان - بكين بالصين - تارتو باستونيا - هيئة التعاون الدولى اليابانية - الصندوق المصرى للتعاون الفنى بوزارة الخارجية المصرية) .

- مركز التعليم المفتوح : صدر القرار الوزارى رقم ٤٥بتاريخ ٢٠٠٧/٣/٨ والقرار الوزارى رقم ٢٥٦٠ بتاريخ ٢٠٠٧/٨/٢٧ ببدء الدراسة ببرنامج التعليم بجامعة الفيوم للحصول على : (بكالوريوس الرعاية الاجتماعية من كلية الخدمة الاجتماعية - بكالوريوس إدارة المنشآت الفندقية والسياحة والسفر من كلية السياحة والفنادق - ليسانس اللغة العربية والعلوم الإسلامية من كلية دار العلوم - بكالوريوس المعاملات المالية والتجارية من كلية التجارة - ليسانس الدراسات القانونية العملية من كلية الحقوق - ليسانس الإعلام من كلية الآداب)

جامعة الفيوم الجديدة :

صدر قرار السيد أ.د. رئيس مجلس الوزراء رقم ٢٣٢٣ لسنة ٢٠٠٩ بالترخيص لجامعة الفيوم بإنشاء منطقة استثمارية على مساحة ١٥٠ فدانا بمدينة الفيوم الجديدة على طريق القاهرة أسيوط الغربى وعلى بُعد مائة كيلو متر من القاهرة ومزودة بجميع المرافق (مياه - كهرباء - غاز - صرف صحى) وتتوسط ثلاث محافظات هى الفيوم وبنى سويف والمنيا وذلك لإنشاء جامعة الفيوم الجديدة كجامعة دولية تضم كليات غير تقليدية مثل (كلية الطيران المدنى - كلية المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات - كلية العدالة والسلام الدولى - كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال - كلية إنتاج وصناعة السينما - كلية لعلوم النانو تكنولوجى - كلية للفنون والتصميم - كلية للعلوم الهندسية الحديثة - كلية للتصنيع الدوائى - كلية الإدارة الرياضية)، وذلك بالتعاون مع شريك أكاديمى أجنبى متمثلاً فى جامعات تولوز الفرنسية، وويلز بالمملكة المتحدة وشريك استثمارى وسيتم طرح المشروع من خلال مناقصة عالمية هذا العام .



ومن أهم المشروعات الجديدة للجامعة:

- مركز التدريب الإقليمى لجامعة الفيوم : على ساحل بحيرة قارون ومساحته ثمانية أفدنة ويشمل مراكز تدريبية لطلاب كلية السياحة والفنادق ومركز تعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها ومركز الدراسات الجيولوجية والبيئية ومركز للمؤتمرات الدولية وفندق مكون من ٧٠ غرفة ومركزا الجوالة للنشاط الطلابى .

- ولجامعة الفيوم العديد من مشروعات التعليم العالى أبرزها:

مشروع الإدارة الالكترونية المتكاملة، مشروع الحزم التعليمية المتعددة المستويات لمقررات مدخلية فى الفيزياء والكيمياء والرياضيات، مشروع تطوير البنية الأساسية لشبكة معلومات جامعة الفيوم، مشروع التدريب على نظم وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، ومشروع ميكنة مكتبات جامعة الفيوم، مشروع إنتاج المقررات الالكترونية، مشروع الخطة الاستراتيجية لتطوير كلية التربية ومشروع تنمية كفاءات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التربية، مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، مشروع توكيد الجودة والاعتماد.

ومن المشروعات التنافسية فى الجامعة

١ . مشروع تقويم وتطوير نظم الامتحانات.

٢ . مشروع اعتماد معمل الأراضى بكلية الزراعة.

٣ . مشروع اعتماد معمل اختبارات المواد بكلية الهندسة.

وللجامعة موقع إلكترونى على الشبكة الدولية للمعلومات : www.fayoum.edu.eg يحتوى الموقع كل ما يهم الطلاب من معلومات عن الجامعة بالإضافة إلى الكثير من المعلومات التى تتصل مباشرة بحياة الطلاب الجامعية بدءاً من جداول المحاضرات ومقررات المناهج، ومواعيد الامتحانات، وإعلان النتائج، كليات الجامعة واللوائح الداخلية للكليات والأقسام بالإضافة إلى اسماء السادة اعضاء هيئة التدريس كما يتضمن الموقع معلومات متنوعة ويومية عن مختلف الأنشطة الطلابية داخل الجامعة سواء كانت رياضية أم ثقافية أم رحلات، وكذلك ما يتم من مسابقات وجوائز، بالإضافة إلى أسماء الطلاب والطالبات المقبولين بالمدن الجامعية بالإضافة إلى عرض الإجابات النموذجية للامتحانات وذلك باللغتين العربية والإنجليزية .

- يتم تحديث الموقع يومياً حيث يتم نشر أخبار أنشطة الجامعة وإعلانات الوظائف ونتائج الامتحانات والقبول بالمدن الجامعية وسداد الرسوم الدراسية والمناقصات والمزايدات وإعلانات شغل الوظائف من خلال الموقع وسوف تطبق مبدئياً على طلاب التعليم المفتوح والدراسات العليا.





ضغوط العمل ومقترحات الحل!

إعداد : أ/ أحمد فرج سعودى
رئيس مصلحة الجمارك

الضغوط ظاهرة إنسانية قديمة موجودة مع وجود الإنسان ذاته لقول الله سبحانه وتعالى: (لقد خلقنا الإنسان فى كبَدٍ) (سورة البلد: الآية ٤)، إلا أن الاهتمام بها بوصفها مجالاً للدراسة هوالذى يمكن أن يطلق عليه الحداثة، لتغير سمات المجتمعات فى الوقت الراهن بسبب تعقد حياة العصر الحديث، والكشف عن وجود تغيرات فسيولوجية مرتبطة بردود أفعال الجسم تجاه الضغوط لها علاقة سببية وثيقة بصحة الإنسان وما يصيبه من أمراض بدنية ونفسية.

وتطور الاهتمام بعد ذلك من دراسة الضغوط بصفة عامة إلى دراسة ضغوط العمل على وجه الخصوص حيث أثبتت العديد من الدراسات المتخصصة أن ما يتعرض له العاملون غالباً من ضغوط فى بيئات العمل لا يؤثر فقط على حالتهم الصحية والنفسية من اضطراب، وقلق، وخوف، وإحباط، وغضب، بل ينعكس أيضاً على مستويات أدائهم لعملهم، ومن ثم قدرتهم على العمل. والتى تعوق بالتالى المنظمات والمؤسسات فى الوصول إلى أهدافها التى تعمل على تحقيقها.

لهذا بدأت الدراسات فى هذا المجال تتجه نحو التعرف إلى اتجاهات العاملين ومشاعرهم، والكشف عن آثار تلك المشاعر الإيجابية والسلبية لهم، ومقدرتهم على تحقيق أهداف المؤسسة التى يعملون بها، ومواقفهم تجاه وظائفهم ومنشآتهم، للرفع من جودة إنتاج أية مؤسسة من المؤسسات.

وبذلك أخذ يفسر كثيراً من ردود أفعال العاملين وسلوكهم غير المرغوب فيه من مظاهر ارتفاع معدل الغياب؛ وكثرة الشكاوى؛ وأخطاء العمل المتكررة؛ وضعف الأداء، وغيرها من أنماط السلوك على أنها ذات علاقة بضغط العمل نتيجة للعبء الزائد فى العمل، أوالرئيس قليل الخبرة أوغير الواضح، أوالعلاقات المتعددة. مما يتسبب فى الشعور السريع بالإجهاد أوالإحباط والملل من العمل. وبدأ النظر فى حلها بالاهتمام بالمجال الحسى فى الميدان الوظيفى ليساعد على تدفق العمل بطريقة سليمة، وتجنب الإدارة مشاكل عديدة هى فى غنى عنها، نتيجة عدم توافر المناخ النفسى المناسب للعاملين الذى يؤدى إلى ظهور السلوكيات غير المرغوب فيها.

إلا أن الاهتمام الفعلى من قبل الحكومات ظهر بشكل واضح مع الإحصاءات التى بدأت ترصد خطر ضغوط العمل على صحة الفرد، والخسائر المالية الناتجة عنه فى المؤسسات والمنظمات، وعلاقتها بالبيئة الاجتماعية العامة التى يصعب فصلها عن بيئة العمل، لاسيما أن معظم المنظمات الإدارية فى الوقت الراهن أخذت تعانى هى الأخرى من ازدياد السلوك غير المرغوب فيه بين العاملين فيها.

ومع أهمية موضوع الضغوط وعلاقتها بالجوانب الصحية والنفسية والسلوكية للفرد وآثارها التى تتركها على المؤسسات بوصفها منظمات إدارية تظهر جلياً ضرورة مناقشة مشكلة الدراسة التى تبحث ظاهرة ضغوط العمل ومستوى تلك الضغوط برئاسة مصلحة الجمارك.

لذا تعد هذه الدراسة محاولة ترمى إلى تفهم طبيعة مشكلة ضغوط العمل الناتجة عن ظروف عملهم، رغبة فى تحفيزهم وحثهم على أداء الوظائف الموكلة إليهم بنجاح يحقق أهداف المصلحة التى يعملون بها.

أهداف البحث

١- تهدف الدراسة الحالية إلى إلقاء الضوء على مكونات ضغط العمل للعاملين ومصادره، والنتائج والآثار المترتبة عليها التى تقلل من كفاءة الأداء الوظيفى، وتحديد الاستراتيجيات العامة للتعامل مع مشكلة ضغوط العمل وآثارها السلبية سواء على مستوى الفرد أوعلى مستوى المنظمة.

٢- وتطمح الدراسة أن تساعد نتائجها متخذى القرار فى وضع تنظيم مناسب للحد من الآثار السلبية لضغوط العمل، ورفع الروح المعنوية. والخروج بمجموعة من التوصيات تساعد فى زيادة إنتاجية العاملين فى المصلحة وتطوير أدائهم من خلال محاولة التعرف إلى ضغوط عملهم، وتوضيح طبيعتها ومصادرها المختلفة، والآثار المترتبة عليها، وذلك من خلال الكشف عن العناصر الآتية:

- مستوى شعور العاملين بضغوط العمل.
- أسباب ضغوط العمل التى يعانى منها العاملون فى الإدارة.
- الآثار السلبية التى تخلفها ضغوط العمل

على أداء العاملين وسلوكهم.

٣- إبراز أنسب الطرق التى تعين على التخلص من ضغوط العمل بشكل عام، واقتراح الحلول التى تخفف من الشعور بضغوط العمل للعاملين.

٤- تحقيق أهداف التنظيم من خلال الاستخدام الأمثل للعنصر البشرى بما يضمن زيادة درجة الرضاء الوظيفى عن العمل من جانب العاملين.

أهمية البحث

يتطلب تقديم خدمات متميزة فى المؤسسات الحكومية مستوى عالياً من كفاءة العاملين فيها لا يمكن تحقيقه إلا بوجود بواعث نفسية قوية لدى أولئك العاملين للعمل تنبع من رضاهم عن ذاتهم وعملهم، ويرتبط بتحقيق مفهوم ذلك الرضا التعرف إلى مستويات ضغوط العمل التى توجد فى بيئة العمل.

ومن هنا تتضح أهمية الدراسة فى الدور المرجو منها بالكشف عن الجانب الحسى لأداء العاملين بالمنظمة (مصلحة الجمارك) باستخدامها الضغط المهنى متغيراً يستنتج من خلاله مسببات ضغط العمل للعاملين فى بيئة العمل، وآثارها السلبية والإيجابية عليهم، بوصفه وجهاً آخر لاستثمار الموارد البشرية وتفعيل عملها بوصفهم مدخلات رئيسة تحقق أهداف تلك المؤسسات وتزيد من كفاءتها، لأن حجم العاملين فى مجالات العمل ليس مهماً بقدر أهمية النوعية والتزامها والرغبة لديها فى العمل.

هذا إلى جانب الأساليب المباشرة الأخرى التى تعود عليها فى عملية التقييم أوالتطوير، خاصة فى البيئات العربية التى تندر فيها دراسة ضغوط العمل بشكل عام أوفى بيئة المؤسسات الحكومية كمصلحة الجمارك بوجه خاص. وبذلك تمد الدراسة الحالية المديرين أوالمشرفين بأسلوب إدارى حديث يساعد على تفعيل الموارد البشرية فيها، وزيادة إنتاجيتهم، وكفاءتهم، بجانب انخفاض التكاليف.

واذا ما أُحسن الاستفادة من استخلاص نتائجها وتفسيرها وتوظيفها لصالح التقويم والتطوير والتخطيط، وذلك أحد عناصر فن الإدارة وأهم أهدافها المباشرة.

كما تظهر أهمية الدراسة من الجانب البحثى فى كونها تفتح أبعاداً بحثية كثيرة لدراسات مستقبلية ذات علاقة بتطوير العاملين من خلال تلمس آثار الأبعاد النفسية والاجتماعية لهم، بجانب إثرائها للتخصص لربطها بأدبيات جديدة خارجة عن مجال التخصص وذات صلة بمفاهيم إدارية لها علاقة به.

وبشكل عام فإن فائدة الدراسة تبرز من جانبين مهمين أحدهما أهمية الموضوع فى مجالات العمل المختلفة خاصة مع الاهتمام المتزايد بالدور الذى يلعبه العنصر البشرى فى كفاءة إنتاجية المعلومات وتوصيلها، والآخر أن الدراسات فى المجتمعات العربية لم تهتم بعد فى بحوثها بالجوانب النفسية للعاملين ودورها فى العمل وفى حياة الأفراد من العاملين فى تلك المجالات مثل المؤسسات الحكومية (مصلحة الجمارك).



مشكلة البحث وأسبابها

تختلف مستويات ضغوط العمل من مهنة لأخرى بحسب المكانة الوظيفية التى تشغلها تلك المهنة، والفئة التى تصنف عليها، والأنشطة الوظيفية التى تميزها، والمواصفات المطلوبة لتنفيذها، والمكانة الحيوية التى يصنف عليها الأفراد الذين يعملون فيها أو غيرها من العوامل المرتبطة بطبيعة الوظائف.

وبناء على الاعتبارات السابقة تعد بيئة العمل فى مصلحة الجمارك ومنافذها المختلفة سواء على المستوى التنفيذى أوالخدمى (الإدارى) من البيئات التى يتوقع أن يقع العاملون فيها تحت ضغوط مهنية مختلفة المصادر ليست بالهينة، منها عدم استقلالية الأداء فيها لضرورة تضامن العاملين مع زملائهم لتشكيل فريق عمل لإنجاز المهام المطلوبة، وسرعة النمو والتطور فى المجال العلمى للمهنة الذى يواجه تحديات مختلفة، بجانب ما يتطلبه العمل من مواجهة مع جمهور المستفيدين عند تقديم الخدمات المختلفة، وعدم استقرار مفهوم المجتمع لطبيعة عمل موظفى الجمارك ونظرتهم المحبطة بالتقليل من شأن جهودهم، يضاف إلى ما سبق سبب رئيسى هو ارتباط معظم العمل الجمركى بكل الجهات الاخرى بالدولة وقراراتها وغير ذلك كثير من العوامل التى قد تشكل ضغوط عمل للعاملين بشكل أو بآخر، وتترجم إلى ردود أفعال مختلفة تؤثر على أدائهم، والتفاعل المطلوب لنجاح تلك المؤسسات المعلوماتية. ولا يمكن الاستعاضة فى الوقت نفسه عن أدوارهم بتجهيزات مادية أخرى. مع وجود حاجة ماسة لهم بوصفهم كوادر بشرية تعد من أهم أركان العمل الجمركى (الثروة البشرية)، لاسيما أن معظم المؤسسات الحكومية تعد نسبياً فى دور التكوين والارتقاء، لذا فهى بحاجة لجميع العاملين فيها لاستكمال عملية البناء الأساسى لها فى بيئة تسودها علاقات ارتباطية متعددة التوجهات.

ذلك مع مواجهة كثير من العاملين وموظفى الجمارك مشكلات معاصرة نشأت من مستوى القصور الواضح فى مستويات كفاءة أداء العاملين بها، مع وجود إسراف فى استخدام الموارد البشرية والمادية فيها، الأمر الذى أدى إلى رفع التكلفة الفعلية لتشغيل المؤسسات الحكومية فى الوقت الراهن، دون ارتفاع فى مستوى أداء العاملين فيها أوانتاجها بشكل عام يبرر ارتفاع نفقاتها.

لذا تسعى الدراسة الحالية لرفع مستوى أداء العاملين بإلقاء الضوء على مصادر ضغوط العمل المؤثرة على العاملين فى الجمارك بهدف تحديد لعوامل التى قد تعوق إنتاجية العاملين فيها، ومعالجة أسبابها، بأسلوب غير تقليدى يتفهم الاحتياجات النفسية للعاملين، وتوجد مواءمة بينهم وبين عناصر بيئات العمل المختلفة المادية والبشرية منها.

بدائل الحل

قبل الحديث عن بدائل الحل وتفاصيلها فإنه يتوجب التطرق إلى:

المشاكل التى كانت تعانى منها الجمارك

- قوانين وتشريعات قديمة لا تتناسب والمتغيرات العالمية.

- عدم المرونة فى الإجراءات الجمركية.. ما يؤدى إلى عرقلة حركة التجارة.

- تحول الموانىء الى مخازن ومستودعات.

- عدم وضوح الرؤية.. وفقد الثقة المتبادلة بين رجال الجمارك وجمهور المتعاملين.

- نظم جمركية قديمة.. لا تستوعب الحركة الهائلة للتجارة العالمية.

- طرق معاينة تقليدية.

- عدم الاهتمام الكافى بالتكنولوجيا الحديثة.

- عدم الاهتمام الكافى بالموارد البشرية.. وفقدان التواصل مع العاملين.

- عدم التنسيق الجيد مع الجهات الحكومية ذات الصلة بالعملية الجمركية.

- الاهتمام الشديد بإحكام أدوات الرقابة الجمركية دون النظر الى تسهيل حركة التجارة العالمية.

- تركيز الجمارك على هدف الجباية وتحقيق أعلى حصيلة دون النظر الى استخدام الجمارك كوسيلة اقتصادية لخلق مناخ استثمارى متميز.

- مركزية اتخاذ القرار... وعدم تفويض السلطة.

- عدم وضوح المعلومات والافتقار الى دقة الإحصاءات.

- عدم الانفتاح على النظم الجمركية العالمية.

البديل الأول:
حل مشكلة الدورة المستندية

١ - الدورة المستندية :

وضع دورة مستندية محكمة تكفل نظاما يتكامل فى أدائه.. منذ لحظة إنشاء المستند.. وحتى لحظة حفظه مروراً.. بخطوات اعتماده..مراجعته.. تسجيله.. إلخ.. بل إن الدورة المستندية بهذا المضمون تقوم بدور رقابى ذاتى يؤدى الى اكتشاف الأخطاء.

الاهتمام بتدريب العاملين باعتباره أفضل وسائل التطوير

٢- وضع نظام للرقابة الداخلية :

وضع نظام رقابة داخلية سليم يتيح اكتشاف الأخطاء فى وقت مبكر وتصحيحها أولاً بأول تفادياً لتراكم هذه الأخطاء أواكتشافها بعد فوات الأوان ويوضع هذا النظام بأى من أدواته المعروفة (إما بتقسيم العمل أوبنظام الدورة المستندية أوبالمراجعة الداخلية):

أ - بتقسيم العمل:

حيث يتم فيه تصنيف الموضوعات التى تتم متابعتها ويميز كل موضوع برمز أوحرف إبجدى.

فمثلاً المشكلات التى تقابل الجهات الخارجية أوالشركات التى تتعامل مع الجمارك يرمز لها برمز (خ)، الشكاوى التى تقدم لمكتب السيد الأستاذ الدكتور وزير المالية يرمز لها برمز (أ)، الشكاوى المقدمة من أفراد سواء متعاملين مع الجمارك أوعاملين بالجمارك يرمز لها بالرمز (ع).

ويتم تقسيم هذه المشكلات أوالشكاوى على الباحثين على أساس القطاعات الموجودة بالهيكل التنظيمى للمصلحة بحيث يختص كل موظف بالإدارة بمتابعة المشكلات من مجموعة من القطاعات حتى يتمكن كل موظف من متابعة المشكلة متابعة دورية حتى يتم التوصل إلى حل لها.

كما يفيد نظام الرقابة الداخلية فى متابعة تحصيل المستهدف من الإيرادات وتحديد مقدار العجز والزيادة شهرياً وسنوياً وذلك بالمواقع المختلفة وعلى مستوى كل القطاعات بما يتيح التعرف أولاً بأول على مستويات الأداء للعاملين وتحديد أوجه القصور فى المواقع الجمركية المختلفة.

ب- بنظام الدورة المستندية:

وتمر فيها المشكلات أوالشكاوى المقدمة بالتسجيل فى عدة مراحل تكون فيها كل مرحلة مكمله التى تليها ويتم تسجيل نتائج بحث المشكلة فى كل مرحلة بحيث تكون هناك سهولة ويسر عند الرجوع لاى مشكلة.

ج- نظام المراجعة الداخلية:

ويتم فيها مراجعة نتيجة البحث فى جميع مراحله وهل تم التوصل لحلول يتم من خلالها القضاء على المشكلات وعدم تكرارها.

٣- تشجيع البحث والرقابة :

يتم تشجيع البحث والدراسة بين العاملين وذلك بتوفير كل ما يلزم لزيادة الوعى لدى العاملين وذلك بتوفير المراجع والأدوات التى يمكن الرجوع إليها حتى يمكن الوصول لحلول سليمة حتى يتسنى تطبيق المبادئ الحديثة التى تستجد فى مجال العمل.

٤- وضع نظام للمتابعة الدورية :

وضع نظام جيد للمتابعة الدورية للتأكد من انسياب العمل وللتأكد من جدية البحث وتكون هذه المتابعة وفقاً لأهمية الموضوع فقد يكون بعضها يومياً والأخر على فترات.

٥ - تنسيق وتنظيم اماكن العمل:

إعادة ترتيب وتنظيم أماكن العمل وفق متطلبات العمل ووفق خط سير الدورة المستندية بما يكفل انسياب العمل إلى الأمام دوما ودون أن يرتد المستند الى الخلف ويدور حول نفسه وفى ذلك توفير للكثير من الجهد والوقت وأيضا ترتيب وتنظيم أماكن التخزين بما يضمن اليسر والسهولة فى الوصول إلى المطلوب وانسياب العمل.

٦- إدخال نظام الحاسب الآلى فى العمل:

وضع خطة متكاملة لإدخال نظام الحاسب الالى فى جميع الاعمال التى يمكن ميكنتها وبحيث نصل الى التسجيل والتبويب والتخزين للبيانات والحصول على بيانات فى سير وسهولة وبالسرعة التى تخدم القائم بتحليل هذه البيانات.

وغنى عن البيان.. أن نظام الحاسب الآلى الدقيق.. لابد أن يكون وراءه عنصر بشرى دقيق...قادر على إدخال المعلومات الصحيحة والمتميز فى وضع البرامج المناسبة.

البديل الثانى:
حل مشكلة قصور العنصر البشرى

من المعروف أن العنصر البشرى هو أغلى ما

يجب الاهتمام به.. وحتى مع تطبيق أكثر الأجهزة الإلكترونية تقدما.. يبقى الإنسان هو أداة التقدم.. لان الإنسان هو الذى يقوم بالعمل على هذه الأجهزة.. فإذا كان ماهرا ذكيا.. مدرباً تدريبا جيدا.. أعطى الجهاز المعلومات بصورة صحيحة.. ودقيقة.. وبالتالى ستكون المخرجات بصورة ممتازة ودقيقة.. والعكس.. إذا كان الجهاز متميزا.. ومستخدم الجهاز لا توجد لديه المهارة الكافية لتشغيله.

لابد من تدريب العاملين ويرتكز تدريب العاملين على ركيزتين أساسيتين:-

اولاهما: التدريب على رأس العمل واثناء العمل حيث يعتبر من أهم أنواع التدريب ويقصد به قيام المتدرب بتلقى التعليمات والتوجيهات التى توضح له أسلوب العمل من رئيسه الذى يتولاه بالرعاية فيبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات وأفضل أسلوب لأداء العمل وآداب الأسلوب الوظيفى، ويعتمد فى ذلك على التوجيه المباشر وتناوب الأعمال والتكليفات المساعدة بالإضافة الى لجان وحلقات التمرين ويعتبر التدريب أثناء العمل هو بمثابة إحدى وظائف المدير.

ثانيتهما: تثقيف العاملين وتدريبهم:

(أ) سواء بعقد دورات تدريبية داخلية أى تنظمها الإدارات داخل المصلحة مثل الدورات التى يتم تنظيمها بالمعهد الثقافى الجمركى ويتم فيها تعريف العاملين بالقوانين والنظم والقواعد التى تحكم العمل الجمركى وتوضح لهم أهمية العمل بالجمارك حيث يمثل العاملون بالجمارك درع الحماية الأول للبلاد.

(ب) أوإيفادهم للتدريب خارج المصلحة بمراكز التدريب والمراكز العلمية المتخصصة والجامعات وذلك لتدريبهم كل فى مجال اختصاصه.

مثال ذلك:

برنامج مديرى العموم

بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة

برنامج مدير الإدارات

بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة

برنامج رؤساء الأقسام

بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة

برنامج المشتريات والمخازن بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة

برنامج التأمين والمعاشات

بالهيئة القومية للتأمين والمعاشات

ويستند النظام التدريبى الى دعائم ومقومات تضمن نجاحه فى تحقيق أهدافه من أهمها:-

- اتباع الأسلوب العلمى فى تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تخطيط البرامج التدريبية بواقعية وموضوعية لمقابلة تلك الاحتياجات
- اختيار الأسلوب التدريبى المناسب.
- اختيار الهيئة الفنية القادرة على تغيير المفاهيم وأنماط السلوك.
- ضرورة احتساب عائد استثمار التدريب وتحديد معايير سليمة لقياس نتائجه.

البديل الثالث:

حل شكاوى وتحسين الخدمة

إذا كان العمل متقنا ندرت شكاوى المتعاملين إلا أننا نحن البشر نشكو دائما وعليه فمن المتوقع أن تكون هناك شكاوى يجب القضاء عليها.

وفى جميع الأحوال يبقى التدريب على رأس العمل وأثناء العمل من أهم أنواع التدريب ويقصد به قيام المتدرب بتلقى التعليمات والتوجيهات التى تبين له أسلوب العمل من رئيسه الذى يتولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى فيبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات.. وأفضل أسلوب لأداء العمل..وآداب السلوك الوظيفى.. ويعتمد فى ذلك على التوجه المباشر وتناوب الأعمال والتكليفات المساعدة بالإضافة إلى لجان وحلقات التمرين... ويعتبر التدريب أثناء العمل هو بمثابة (التوجيه) إحدى وظائف المدير كما حددها لتشغيله...

وفى جميع الأحوال يجب أن تكون هناك متابعة دقيقة للأعمال.. وتدقيق.. رقابة.. حتى لا تحدث الأخطاء بالشكل الذى يوحى بعدم كفاية ودقة أنظمة العمل.

واسهاما فى القضاء على شكاوى المتعاملين فقد يكون من المناسب وضع مجموعة من التعليمات الشفهية والمكتوبة التى تستهدف انسياب العمل بالشكل المطلوب..وبما يضمن حصول المتعاملين على خدماتهم فى الوقت المناسب.

البديل الرابع:

إنشاء وتحديث قاعدة المعلومات

فى هذا العصر.. الذى قفزت فيه العلوم المتطورة.. إلى أبعاد كثيرة.. وتضخمت الأرقام.. كما.. ونوعا.. وقيمة.. بل وتشابهت فيه المواد إلى حد التماثل.. وأصبح العقل البشرى عاجزا عن ملاحقة هذا التحدى الهائل..

لكل هذا.. كان لابد من مواكبة هذا التقدم.. وادخال أنظمة الحاسب الآلى.. وادخال جميع البيانات المهمة.. مع إعداد برامج متقنة تضمن خلق قاعدة معلومات..مع تحديثها أولا بأول..

وذلك بالإضافة إلى سرعة الإنجاز التى تكون أساسا لأداء الخدمات المتميزة للمتعاملين فإننا نقترح الآتى وصولا إلى تحسين الخدمة للمتعاملين:

- اختصار خطوات تأدية الخدمات المؤداة للمتعاملين.
- توعية العاملين بأهمية الأعمال التى يؤدونها...وأن أداءها بشكل جيد يؤدى إلى الشعور بالانجاز من جانبهم والإحساس بالرضا من جانب المتعاملين.
- توفير أماكن لائقة ومناسبة لانتظار المتعاملين لحين أداء الخدمة لهم.
- وضع علامات إرشادية للمتعاملين للتيسير عليهم... ولسرعة الإنجاز.
- تدريب العاملين على طريقة أداء الخدمة بالسرعة وإتقان المطلوبين.
- توفير أدوات العمل.. والمعلومات اللازمة لأداء الخدمة.
- حسن استقبال المتعاملين.. وحسن أداء الخدمة.. فى الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة.
- عمل لقاءات مع المتعاملين والاستماع إليهم لتذليل أى عقبات قد تواجههم أثناء أداء الخدمة لهم.

البديل الخامس: دور المتابعة فى زيادة إيرادات المصلحة

طالما أن الدولة تلتزم بالإنفاق العام على كثير من المجالات.. فإنها فى المقابل تكون بحاجة لأموال وإيرادات عامة تعتمد عليها فى تغطية النفقات العامة التى تقوم بها.

وتحدد المادة الخامسة من قانون الجمارك رقم ٦٦ لسنة ١٩٦٣ فى مصر وعاء الضريبة

تحسين قواعد البيانات والمعلومات يساهم فى دقة وانسياب العمل

الجمركية بأنه البضائع التى تدخل أراضى الجمهورية وتخضع لضرائب الواردات المقررة فى التعريفة الجمركية علاوة على الضرائب الاخرى وذلك إلا ما يستثنى بنص خاص.

وتهدف الضرائب الجمركية إلى هدفين رئيسيين:

- **الهدف المالى:** ويظهر فى حالة فرض الضرائب على السلع التى لا تنتج على أراضى الدولة.. وفى هذه الحالة يكون الهدف من فرض الضريبة هوتحقيق حصيلة مالية فقط.. إذ لا توجد سلع وطنية تنصرف إليها الحماية.

- **الهدف الاقتصادى والاجتماعى:** ويظهر بالنسبة للضرائب التى تفرض على السلع التى تنتج أو تصنع لها مثيل على أرض الدولة.. وهنا يكون فرض الضريبة الجمركية بهدف حماية الصناعة الوطنية.. وفى هذه الحالة تفرض الضرائب على جميع المستهلكين.. حيث يدفعها المستورد الذى يقوم بتحميل الضريبة على المستهلك عن طريقة تعلية سعر السلعة على النحوالذى يعوض العبء الضريبى الذى دفعه.

ومن المزايا التى تحققها الضرائب الجمركية.. فى مجال زيادة الموارد ما يلى:

- أن نظام الضرائب الجمركية يحقق مورد مال كبيرا يساهم فى تمويل الخزانة العامة للدولة..

- الضرائب الجمركية كغيرها من الضرائب غير المباشرة.. لا يشعر المستهلك بعبئها.. بالإضافة إلى أن الممول يقوم بدفعها.. ويقوم بتحميلها على المستهلك.. ولذلك فهو دائما يدفع الضريبة الجمركية.. واضعا فى اعتباره أنه لن يتحمل أى أعباء منها وانما سينتقل هذا العبء إلى المستهلك.

- تتميز الضريبة الجمركية بسرعة التحصيل...وذلك لأن الضريبة الجمركية يتم تحصيلها فور عملية الاستيراد.. ودخول السلعة إلى البلاد.

ومن هنا زاد الاهتمام بتحصيل الضرائب الجمركية.. كإحدى الضرائب المهمة التى تعتمد عليها الدولة فى تمويل الخزانة العامة.. وزيادة الموارد المالية.

ومصلحة الجمارك.. من المصالح الإيرادية التى تضطلع بتحقيق نسبة كبيرة من الموارد المالية للموازنة العامة للدولة.

وعلى الرغم من المتغيرات الاقتصادية التى حدثت فى الآونة الأخيرة.. والتى يهدف بعضها إلى الاتجاه إلى النظام الحر.. والتخفيف من حدة القيود الجمركية.. وتخفيض بنود التعريفة الجمركية.. والتوسع فى الإعفاءات الجمركية لخدمة أهداف اقتصادية واجتماعية وسياسية.

إلا أن زيادة الموارد ما زالت تعتبر أحد الأهداف الرئيسية المهمة التى يضطلع بها العاملون فى حقل الجمارك.

ولعل الجهد الكبير الذى بذله رجال الجمارك فى مواكبة برنامج الإصلاح الاقتصادى.. والتعديلات المتلاحقة للتعريفة الجمركية تمشيا مع الاتجاه العالمى فى خلق سوق عالمية حرة...يؤكد على أن مصلحة الجمارك نجحت فى المساهمة فى خلق جو مناسب فى إنجاح برامج الإصلاح الاقتصادى...مع الحفاظ على الحصيلة الجمركية وتنمية الموارد وزيادتها

اختيار البديل الأمثل لحل المشكلة

باستعراض البدائل السابقة يتبين للباحث أن البديل الأفضل لحل المشكلة يتمثل فى اختيار البديل الخاص بإنشاء وتحديث قاعدة المعلومات والذى يسهم فى حل هذه المشكلة ومنع تضارب الاختصاصات وتيسير العمل وحسن الأداء على مستوى المصلحة.

هذا ويبدى الباحث فى هذا الخصوص أن البدائل الأخرى هى - فى حقيقة الأمر - جزء مكمل للبديل الذى تم اختياره والذى يساعد فى نجاح أداء الإدارة ومثالنا فى ذلك أن تنمية مهارة وتدريب العنصر البشرى - مثلاً - يصب فى نجاح ادارة المعلومات وفى ذات الوقت سيكون عنصراً مهماً فى القضاء على الشكاوى واختصار الدورة المستندية للعمل فضلاً عن اختصار المستندات المتداولة بين الادارات والقطاعات المختلفة داخل المصلحة.

تجربة ميناء السخنة (نموذج واقعى)

- توحيد البنية المعلوماتية ودورة الإجراءات مع الجهات الرقابية:-

وذلك من خلال شبكة حاسبات موحدة تعمل من خلال قواعد بيانات مدمجة ومتكاملة لخدمة كل من مصلحة الجمارك والجهات الرقابية وقد ساهم هذا النموذج فى:

أ - تيسير الإجراءات.

II- تبسيط وتقليص المستندات المتداولة.

III- توحيد الإحصائية الخاصة بحركة التجارة.

نظم التبادل الإلكترونى للبيانات:

أ- حيث يتم استلام قوائم الشحن إليكترونيا من التوكيلات الملاحية قبل وصول البواخر فعليا.

ii- تتم عمليات متابعة عمليات التفريغ والشحن إليكترونيا من خلال الوحدات المحمولة مع موظفى الساحات.

iii- كما يتم إرسال بيانات الإفراج الجمركى عن البضائع الواردة إلى إدارة الميناء إليكترونيا فور إتمام الإجراءات.

نظام التحصيل من خلال البنك:

يتم تحصيل الضرائب والرسوم المحسوبة آليا بواسطة النظام من خلال البنك المقام فى الميناء عن طريق القسائم والإشعارات الآلية وطباعة نسخة القسائم بالجمرك آليا فور السداد.

ميكنة حركة المنفذ:

حيث تم ربط نظام البوابة بكل من محطات الوزن وادارة المنافيست ويتم احتساب الرسوم والضرائب الإضافية وتسديد بيانات المنافيست إليكترونيا وفق حركة الشحن.

نظام خدمة العملاء:

١- تم إنشاء مركز متقدم يتم تزويده بآليات إدراج البيانات ومسح وأرشفة المستندات الرئيسية إليكترونيا. كما يقوم النظام بطلب البيانات التفصيلية الإضافية واللازمة للجهات الرقابية فى الحالات التى تستوجب العرض على تلك الجهات.

٢- تم تركيب محطات استعلام للعملاء تمكن العميل من الاطلاع على أى من البيانات الجمركية الأساسية (تعريفة - أسعار عملات.....الخ) وكذا البيانات الخاصة بالشهادات الجمركية وطلبات الفحص.

٣- تم تزويد مركز خدمة العملاء بعدد من شاشات البلازما العملاقة تم من خلالها عرض البيانات التى تهم العملاء مثل قوائم المعاملات المنتهية الإجراءات والتى تتطلب سداد الضرائب والرسوم، قوائم الشهادات الجمركية التى سوف يتم الكشف والمعاينة عليها.. إلخ.

٤- تم تحسين بيئة العمل للموظف الجمركى ورفع كفاءة الإنتاج عن طريق تزويد المركز بقاعة اجتماعات فيديو للاجتماع بالموظف الجمركى حيث يتم كل البيانات الخاصة بطلبات الاجتماع لتحديد الأسباب والأشخاص المطلوب الاجتماع بها كما يتم تسجيل جلسات الاجتماع عند الرجوع إليها عند الحاجة.

٥- تم تطوير آليات التراسل مع عملاء الميناء باستخدام الرسائل القصيرة عن طريق التليفون المحمول، كما يتم إخطار العميل بالإجراءات التى تتم آليا باستخدام تلك الرسائل.

نظام جدولة مواعيد الكشف والمعاينة :

تم تطوير آليات مميكنة لتحديد مواعيد الكشف والمعاينة واخطار العملاء بها، كما تم تطوير نظام التخاطب بين الجمرك وادارة العمليات بالميناء لإجراء الكشف الفورى على المنتجات التى تتطلب ذلك ويتم ربط النظامين بنظام خدمة العملاء سالف الذكر.

النموذج الجمركى الموحد

تم إصدار نموذج متطور موحد للشهادة الجمركية المميكنة بهدف تبسيط الإجراءات والتخفيف على المتعاملين.

ميكنة طلب الإرسال للترانزيت:

حيث يتم إرسال الطلب إلكترونيا من جمرك الإرسال إلى جمرك الوصول الذى يقوم بدورة بإخطار جمرك الإرسال إليكترونيا بعلم الوصول.

الخدمات الإليكترونية على الإنترنت:

إدراج بيانات الشهادات الجمركية إلكترونيا (وارد / صادر) - الاستعلام عن البيانات الجمركية الرئيسية (تعريفة، اتفاقيات، إعفاءات، أسعار، عملات، الخ)، إدراج بيانات المانفيست.

ميكنة ساحات الكشف والمعاينة :

- إدراج نتائج الكشف والمعاينة وقرار نقل أوابقاء الحاويات بالساحة.

- نظام المخاطر.

- نظام استطلاع الأسعار

- نظام الإدارة عن بعد: نظام يسمح بإرسال تقارير دورية (أوعند الطلب) باستخدام البريد الإلكترونى أوالفاكس أوالرسائل القصيرة.

التوصيـــــات

١- تطوير الدورة المستندية بما يتلاءم وحجم وطبيعة الأهداف الاستراتيجية للمصلحة... وذلك بوضع هيكل تنظيمى يتناسب وحجم وطبيعة العمل.. ويساهم فى انسياب العمل وتبسيط الإجراءات.. وتحديد خطوط السلطة والمسئولية.. هذا بالإضافة إلى وضع دورة مستندية تكفل انتظام العمل وتطوير نظم المتابعة.. ونظم المعلومات.

٢- تطوير اللوائح الداخلية.. واقتراح تعديل اللوائح العامة.. بما يتلاءم وتطور العمل بالمصلحة.. وبما يتواكب والمتغيرات الاقتصادية.

٣- الاهتمام بتدريب العاملين بالجمارك.. على أساس أن التدريب هو نوع من الاستثمار والذى يخدم الأهداف الإستراتيجية وباعتباره أفضل وسائل التطوير.

٤- الارتقاء بمستوى اداء العاملين باعتبار انه كلما ارتقى بمستوى الأداء كلما كان ذلك دليلا على نجاح سياسة التطوير... وكلما كان ذلك دليلا على نجاح العمل بالمصلحة وانسيابه بشكل جيد.

٥- الاهتمام بتحديث قاعدة البيانات والمعلومات... لتساهم فى دقة العمل وانسيابه بالشكل المطلوب.. ولضمان اتخاذ القرار الصحيح فى الوقت المناسب.

٦- التخطيط لزيادة حصيلة المصلحة واعتبار ان المتابعة هى الوجه الآخر لعملية التخطيط.

٧- السعى الدءوب لتحقيق اهداف المصلحة.

٨- انتقاء العناصر والأفراد القائمين بالتنفيذ.

٩- العمل على اشتراك القائمين بالمتابعة فى العملية التخطيطية.

١٠- إبلاغ المعنيين بنتائج التقارير مؤيدة بالمستندات والمنشورات والتعليمات الصادرة بشأنها أى بالتقييم الموضوعى للمشكلة وتقديم الحلول المقترحة وكيفيه تفاديها مستقبلاً .

المراجـــع

١- د. جارى ديسلر، ترجمة د. محمد سيد أحمد عبد العال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.

٢- د. أحمد سيد مصطفى، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الناشر مكتبة الانجلو، القاهرة.

٣- د. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادى والعشرين،.

٤- د. مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، القاهرة للنشر والتوزيع.

٥- د. سيد الهوارى، الإدارة، الأصول والأسس العلمية للقرن ٢١، مكتبة عين شمس ، ٢٠٠٠.

٦- د. فؤاد أبوالفتوح إسماعيل، التخطيط الإدارى، بدون ناشر، ١٩٩٩.

٧- د. محمد عثمان إسماعيل، المدخل الحديث فى إدارة الأفراد، مكتبة دار النهضة، ١٩٩٨.

٨- د. ناصر محمد العديلى، أدارة السلوك التنظيمى، الطبعة الأولى، الرياض، ١٩٩٣.

٩- قانون الجمارك المصرى ولائحته التنفيذية رقم ٦٦ لسنة ١٩٦٣.

١٠- قانون الإعفاءات الجمركية رقم ١٨٦ لسنة ١٩٨٦ وتعديلاته.

١١- د/ على السلمى إدارة الموارد البشرية.. القاهرة مكتبة غريب.. ص ,٢٩٣. ١٩٩٣

١٢- د/ على محمد عبد الوهاب
أدارة الموارد البشرية.. تجارة عين شمس.. ٢٠٠٠

١٣- د/ عادل رمضان الزيادى
التنظيم..مكتبة جامعة عين شمس

١٤- أ/ نبيل توفيق حسن مجلة التنمية الادارية.مقال بالعدد ٨٣

١٥- د/ السيد عطية عبد الواحد
مبادئ واقتصاديات المالية العامة.. دار النهضة العربية عام ٢٠٠٠ ■



أثر الإنترنت والقنوات الفضائية على المسرح

«دار الأوبرا المصرية»

إعداد: د. عبدالمنعم كامل
رئيس مجلس إدارة الهيئة العامة للمركز الثقافى القومى

أهداف البحث:

لهذا البحث أهداف عديدة أهمها:

■ الاستغلال الكامل للطاقة لدار الأوبرا المصرية وروافدها من مسارح تابعة والوصول إلى نسبة إشغال ١٠٠٪ ووضع لافتة كامل العدد على نشاط العدد على نشاط الهيئة لجميع أنواع الفنون هو هدف لابد من الوصول إليه.

■ العمل على زيادة الإيرادات وتنمية الموارد المالية للهيئة تحسباً للتوجه العام فى خطط ترشيد الإنفاق وخفض الدعم الموجه للهيئات الحكومية.

■ الوصول بالمستوى الفنى للعالمية وذلك بالحفاظ على الأعمال الكلاسيكية

■ تقديم الأعمال الحديثة المتطورة لتجارى الحركة الفنية العالمية

■ الوصول إلى هوية مصرية تميز الفن الذى تقدمه دار الأوبرا المصرية ويؤكد على مكانة الفن المصرى على المستوى العالى

أهمية البحث: الجوانب المترتبة على تحقيق الهدف:

■ التنبؤ بالتقدم التكنولوجى (الإنترنت. القنوات الفضائية) ومدى تأثيرها على المسارح والعروض الحية التى تقدمها دار الأوبرا المصرية

■ الارتقاء بالذوق العام للأعمال الفنية والثقافية. وإيجاد أجيال من مختلف الأعمار تتذوق فنون الأوبرا الرفيعة (أوبرا. باليه. موسيقى كلاسيك. .).

■ جعل دار الأوبرا المصرية مركزا للإشعاع الحضارى وجسرا بين ثقافة مصر والثقافات العالمية للتعريف بوضع مصر الفنى والثقافى ومكانتها بين دول العالم المتقدم.

■ تطوير وتحسين أداء المركزية للتسويق لتحقيق أهم أهدافها وهو تعظيم التسويق، ولن يتأتى ذلك إلا بوجود أدوات كافية للتسويق وتخصيص الميزانية المناسبة لنجاحه.

■ زيادة الإيرادات المخططة والمستمرة لتحقيق التوازن وعدم الاعتماد على موارد الدولة للوفاء بالاحتياجات الفعلية لنشاط الهيئة وتنمية مواردها وجلب الرعاة من كبريات المؤسسات والشركات لرعاية الأنشطة المختلفة للهيئة.

أسلوب البحث:

تضمن البحث اتباع الأسلوب الذى يعتمد على الدراسة النظرية من واقع الخبرة السابقة والاطلاع على القوانين والقرارات والدراسات السابقة، أو بعض المراجع التى تتعلق بموضوع البحث.

عناصر البحث:

وهى المجالات التى يشملها البحث كالآتى:

■ مجال تطوير الأعمال الفنية.

■ مجال تطوير نظم العمل الإدارى وتحديث قاعدة البيانات والمعلومات.

■ مجال تطوير اللوائح والمرونة فى تفسيرها ووضع قواعد لتحفيز القائمين على أعمال التسويق.

■ مجال تطوير الإدارة المركزية للتسويق وتوفير أدوات العمل الكافية.

■ مجال تطوير نظم المعلومات وتوفير التنبؤات التسويقية ووضع الخطط.

■ مجال تحسين الخدمات المؤداة وإعطاء عناية خاصة ومتميزة لاحتياجات الجمهور ورغباته (استقصاء الرأى).

■ دراسة سبل تنمية الموارد وزيادة الإيرادات وتحقيق التوازن.

■ دراسة أفضل أسلوب للتواجد على قائمة جميع وسائل الإعلام لتكون أسلوب جذب للعروض الحية. المبحث الأول

مشكلة البحث

■ المحافظة على الجمهور المستهدف لحضور حفلات وعروض الأوبرا المصرية وزيادته فى ظل التقدم التكنولوجى (إنترنت وفضائيات)، وكذا التيارات الفنية السهلة والتى تجذب الجمهور وتعتبر معامل طرد لنسبة من المشاهدين للعروض التى تقدمها دار الأوبرا المصرية.

■ تعظيم الموارد المالية لأنشطة الهيئة العامة للمركز الثقافى القومى لتحقيق عائد مالى مضمون لاستمرار تقديم الفنون الرفيعة والصرف منها على العروض المهمة ذات التكلفة العالية وحفظ حق الشباب فى التمتع بها بأسعار رمزية فى ظل التوجه العام بتخفيض دعم الهيئات الحكومية.

أسباب المشكلة

■ الخطر القادم نظراً للتقدم التكنولوجى وهو سمة هذا العصر والذى يتمثل فى نقل الحفلات والعروض والأنشطة التى تقدمها دار الأوبرا المصرية والأوبرات العالمية بسهولة ويسر للجمهور المستهدف للهيئة وذلك بعد التطور للانترنت والقنوات الفضائية. حيث يمكن مشاهدة أحسن وأفضل الأوبرات والحصول على أحدث التسجيلات ليشاهدها الجمهور من منزله وذلك (عبر الإنترنت وعبر القنوات الفضائية) فمثلا تشاهد عروض الباليه أو الأوبرا من مسرح المتروبوليتان وتشاهد عرضا للبولشوى الروسى.. وتشاهد عرضا لأوبرا عايدة من المسرح الكبير بدار الأوبرا المصرية دون الانتقال إليها.

■ على الجانب الآخر يأتى خطر دخول تيارات فنية سهلة تجذب الجمهور المستهدف والمشاهد للفن الراقى والرفيع وتقلل من تذوقه وتؤدى على الحد من حضوره للحفلات والعروض الحية التى تقدمها دار الأوبرا المصرية.

■ التوجه والمناخ العام للدول لترشيد الإنفاق بوجه عام وخفض الدعم المخصص للهيئات الحكومية.

■ ومن المؤشرات المهمة لهذا التنبؤ أنه رغم التطوير المستمر والتحديث لبرامج وأنشطة الهيئة إلا أن الجمهور المستهدف ثابت تقريباً ويزيد بنسب قليلة لا تتناسب وقوة العروض الحية التى يتم تقديمها بمعرفة فرق الهيئة، وكذا لمعظم الفرق العالمية يتم استقدامها لتقديم أعمالها على مسارح الهيئة طبقا للبيانات الإحصائية للعروض والأنشطة الفنية خلال الخمس سنوات السابقة.

بدائل الحل

البدائل المقترحة لحل المشكلة ودراسة هذه البدائل واختيار البديل أو البدائل الملائمة:

البديل الأول:

الارتقاء بمستوى ما يتم تقديمه على مسارح دار الأوبرا المصرية من أنشطة حية تجذب الجمهور المستهدف وذلك بالتركيز

> ■ افتقاد الدور الاستراتيجى للإبداع الفنى والثقافى فى التنمية البشرية
>
> ■ تطوير أعمال التسويق لدار الأوبرا للوصول إلى مكانة عالية

على الحميمية التى تنشأ بين الجمهور والفنان أو المؤدى أو المبدع فى العروض الحية.

البديل الثانى:

بناء علاقة وثيقة بين دار الأوبرا المصرية وجميع وسائل الإعلام (صحافة. إذاعة. تليفزيون..) لتكون عنصر جذب للعروض الحية وليس عنصر طرد ولتعظيم الجمهور المستهدف وتحقيق أفضل عائد على الموارد المتاحة.

البديل الثالث:

المحافظة على الأصالة.

البديل الرابع:

التبصير والتنوير فى قراءة وتأصيل ما نملكه من معارف وإبداعات.

البديل الخامس:

التنوع الإبداعى فى فنون الأوبرا والموسيقى والباليه وفنون التراث الفنى المصرية والعالمية من خلال برنامج سنوى مخطط لتنفيذ نشاط دار الأوبرا.

البديل السادس:

تطوير وتعظيم الموارد المالية لأنشطة الهيئة بأساليب علمية لتحقيق عائد مالى مضمون يمكن التخطيط بدلالاته لاستمرار تقديم الفنون الرفعية وحفظ حق الشباب فى التمتع بها بأثمان رمزية.

البديل السابع:

تطوير وتعظيم أعمال التسويق والعمل من خلال خطة استراتيجية تتضمن خطة قصيرة الأجل وأخرى طويل الأجل.

البديل الثامن:

التخطيط الدقيق للعمل على زيادة الإيرادات لتحقيق التوازن. والاستفادة باستغلال كامل الطاقة المقعدية لمسارح الهيئة وتحقيق اشغال بنسبة ١٠٪ مما يكون له أكبر الأثر فى تحقيق أعلى عائد ممكن، وعدم الاعتماد على موارد الدولة للوفاء بالاحتياجات الفعلية لنشاط الهيئة فى مواجهة التنافس.

دراسة البديل الأول:

الارتقاء بمستوى ما يتم تقديمه على مسارح دار الأوبرا المصرية من أنشطة حية تجذب الجمهور المستهدف وذلك بالتركيز على الحميمية التى تنشأ بين الجمهور والفنان أو المؤدى أو المبدع فى العروض الحية ويتم ذلك من خلال ثلاثة محاور:

المحور الأول:

تقديم الأعمال الكلاسيكية الجادة التى تعتبر بمثابة الأساس الأول لرفع كفاءة الفنان.

المحور الثانى:

طرق الأعمال الحديثة حتى يتمكن المشاهد المستهدف من التعرف على ما هو حديث أو جديد ليكون ذلك عنصر جذب مهما للعروض الحية، الأمر الذى يؤدى إلى زيادة أعداد المشاهدين محققا الإقبال الجماهيرى.

المحور الثالث:

الوصول إلى الشخصية أو الهوية المصرية التى تنفرد بها مصرنا بحيث تكون عنصر جذب قويا للجمهور المستهدف.

دراسة البديل الثانى:

بناء على علاقة وثيقة بين دار الأوبرا المصرية وجميع وسائل الإعلام (صحافة . إذاعة. تليفزيون.) لتكون عنصر جذب للعروض الحية وليس عنصر طرد مما يعظم المستهدف والموارد وذلك بالآتى:

- جعل العروض والفنانين نجوما من خلال خطة اعلامية بوسائل الإعلان المختلفة.
- دعم العناصر الموجودة بالفرق ليكونوا نجوما يطوق المشاهد لرؤيتهم من خلال الأعمال التى تقدم حية على خشبة المسرح.
- جعل العروض الفنية مادة للالتفاف حول ما يتم تقديمه من عروض حية بأسلوب التشويق من خلال وسائل الإعلام والتى تجعلها أحداثا فنية مهمة تزيد من تشوق الجمهور لمشاهدتها المشاهدة الحية والحرص على حضور تلك العروض.
- الارتقاء بالمستوى التكنولوجى والتكنيكى للعروض الفنية التى تقام على مسارح الهيئة لتتضمن توفير عنصر الإبهار والتشويق الذى لا يقل عن التكنولوجيا المستخدمة بوسائل الإعلام.

دراسة البديل الثالث:

المحافظة على الأصالة، إن رسالة المركز الثقافى القومى . دار الأوبرا المصرية تقوم على ثلاثة محاور متوازنة لتحقيق أهدافها المرجوة:

المحور الأول:

ويتمثل فى المحافظة على الامكانات الفنية الراقية لفرق دار الأوبرا من خلال تقديم كلاسيكيات الفنون الغربية والعربية فى أرقى صورها لفرق المركز الثقافى.

المحور الثانى:

ويتم بتجديد دماء مختلف الفرق الفنية لدار الأوبرا من خلال تنمية قدراتها وتشجيع المواهب الشابة والتوسع فى الأنشطة وفتح مجالات فنية جديدة لتأهيل أجيال جديدة قادرة على الحفاظ على السمات الخاصة للفنون الرفيعة بل والإضافة إليها برؤى وقدرات شابة متجددة، وبطبيعة الحال فإن النجاح فى العمل على هذين المحورين لا يتحقق إلا بالمحور الثالث.

المحور الثالث:

وهو تطوير القدرات الإدارية والتقنية وتجهيزات فنية على أعلى المستويات العالمية.

دراسة البديل الرابع:

التبصير والتنوير فى قراءة وتأصيل ما نملكه من معارف وإبداعات حيث إن (الثقافة درع الحضارات):

فى مواجهة الآثار السلبية لثورة المعلومات والتكنولوجيا وما يترتب عليها من غزو الثقافات الأخرى... تصبح ثقافاتنا بما تحتويه من تنوع حضارى وتقاليد راسخة وإبداعات فنية وأدبية هى الدرع الواقى لحضارتنا وهى أيضا سلاحنا الأقوى ووسيلتنا الفعالة لإيجاد مكانه تستحقها أمتنا بين الحضارات والثقافات الأخرى.

إن خلق هذه المكانة والحفاظ عليها. والذى تقوم دار الأوبرا المصرية بدور كبير فى تنفيذه. يتطلب الكثير من التبصير والتنوير فى قراءة وتأصيل ما نملكه من معارف وإبداعات، كما يحتاج إلى مفردات وأدوات للغة مغايرة لما نستخدمه فى التحدث إلى الآخر.

ويأتى دور مبدعينا فى مختلف الفنون فى صياغة اللغة المناسبة لتحقيق تكامل الثقافات وتآخيها بدلا من الانسياق وراء صراع يهدر الطاقات ولا يحقق أى أهداف مرجوة.

دراسة البديل الخامس:

التنوع الابداعى من خلال برنامج سنوى لنشاط الهيئة

حيث لا يمثل البرنامج السنوى للنشاط الفنى بدار الأوبرا المصرية برنامجا لفعالياتها فبقدر ما هو برنامج للإضافات الجادة والإيجابية التى نأمل فيها وحصاده الأهم هو المكسبات الإبداعية والفنية التى يحدثها لدى زائرينا فى هذا الصرح الفنى الذى تتنوع الإبداعات فيه بين فنون الأوبرا والموسيقى وفنون التراث الفنى المصرية والعالمية. تتفاعل بين جنباتها المسارح وقاعات الفنون التشكيلية ومراكز تنمية المواهب مسهمة فى إثراء البعد الثقافى والوجدانى لدى رواد الأوبرا المصرية منفردين بهذا الفن الرفيع لأكثر من قرن من الزمان.

دراسة البديل السادس:

تطوير وتعظيم الموارد المالية لأنشطة الهيئة بأساليب علمية لتحقيق عائد مالى مضمون يمكن التخطيط بدلالاته لاستمرار تقديم الفنون الرفيعة وحفظ حق الشباب فى التمتع بها بأثمان رمزية.

تطوير وتعظيم الموارد المالية لأنشطة الهيئة العامة للمركز الثقافى القومى بأساليب علمية وكذا تطوير وتعظيم العائد على الموارد المتاحة مهما كان محدوداً وكذا تطوير السياسات السعرية والتسويقية والإعلامية مما يحقق عائدا ماليا مضمونا يمكن التخطيط بدلالاته لاستمرار تقديم الفنون الرفيعة وحفظ حق الشباب فى التمتع بها بأثمان رمزية والعمل على استمرار نجاح دار الأوبرا فى قيامها بالدور الاستراتيجى للإبداع الفنى والثقافى وما يمكن أن يقدمانه فى مجال التنمية البشرية.

دراسة البديل السابع:

تطوير وتعظيم أعمال التسويق والعمل من خلال خطة استراتيجية تتضمن خطة قصيرة الأجل وأخرى طويلة الأجل.

خطة التسويق قصيرة الأجل: وتعتمد على الأسس الآتية:

- اعتبار مدى الحرص على قياس رضا المشاهدين والأساليب التى يتم تطبيقها ونتائج عمليات القياس ركن أساسى ورئيسى لنجاح أعمال التسويق.
- تعظيم العلاقة بين دار الأوبرا والوزارات والهيئات الدبلوماسية حتى تكون دار الأوبرا المكان الرئيسى لاحتفاليات معظم الوزارات والهيئات الدبلوماسية.
- استغلال نجاحات الأعمال الفنية المقدمة بواسطة فرق الهيئة فى توفير الرعاة من كبريات الشركات ورجال الأعمال لتقديم الدعم المادى للأعمال الفنية رفيعة المستوى وذات التكلفة العالية.
- الحرص على تنفيذ أنشطة الأوبرا

المقدمة للجهات ذات المستوى الرفيع خارج الهيئة مما يحقق عائدا إضافيا.

■ إعطاء عناية خاصة ومتميزة لاحتياجات الجمهور ورغباته وذلك بدراسة وتحليل احتياجات الجمهور بهدف البقاء والاستمرار ونشر وتنمية التذوق الفنى لدى المواطنين وتطوير نظم خدمة الجمهور (استقصاء الرأى . مواقع الانترنت . دليل أصدقاء الأوبرا).

خطة التسويق طويلة الأجل: وتعتمد على الأسس الآتية:

الوضع فى الاعتبار كل شرائح المجتمع خاصة الشباب والأطفال بحكم أنها تمثل نصف الحاضر وكل المستقبل وتمثل القوة الشرائية المستقبلية تساعد على نجاح خطة التسويق طويلة الأجل وذلك بتنظيم الآتى:

■ دعوة أطفال المدارس وطلبة الجامعات أسبوعيا لحضور بروفات الجنرال لأوركسترا أوبرا القاهرة وذلك للارتقاء بالذوق الموسيقى العام لدى الأطفال والشباب ويؤدى على المدى الطويل إلى الإحساس بالفن الراقى والحرص على حضور حفلات السيمفونى بتذاكر مدفوعة القيمة.

■ تنظيم تواجد طلبة الجامعات والمدارس فى احتفاليات أسبوعية بدار الأوبرا وكذا تقديم حفلات خارجية لطلبة الجامعات شهرياً.

■ تنظيم يوم ثقافى فنى كامل لكل محافظة (عروض فنية . ندوات ثقافية . معارض فنون تشكيلية).

■ تعظيم العائد الثقافى والتسويقى. إنتاج وتقديم الأعمال الفنية العالمية مما يعظم العائد الثقافى ويبرز مكانة مصر وقدرتها فى مجال الفنون رفيعة المستوى.

دراسة البديل الثامن:

التخطيط الدقيق للعمل على زيادة الإيرادات لتحقيق التوازن، والاستفادة باستغلال كامل الطاقة المقعدية لمسارح الهيئة وتحقيق اشغال بنسبة ١٠٠٪ مما يكون له أكبر الأثر فى تحقيق أعلى عائد ممكن، وعدم الاعتماد على موارد الدولة للوفاء بالاحتياجات الفعلية لنشاط الهيئة فى مواجهة التنافس. وبعد دراسة هذه البدائل الدراسة الدقيقة والمتأنية لاختيار البديل أو البدائل الملائمة أصبح من الضرورى اختيار كل هذه البدائل مجتمعة للوصول لحل المشكلة.

■ تعظيم العلاقة بين دار الأوبرا والهيئات غير المصرية لتكون مكانا لتنظيم احتفالاتها

نتائج وتوصيات البحث

أولا: النتائج:

مع نجاح الدراسة تتحقق معها نتائج إيجابية للهيئة والمجتمع:

١ - تحقيق نتائج إيجابية للهيئة:

■ سيكون لتعظيم التسويق وتطوير طرق وأساليب العمل وزيادة مستويات ومعايير الأداء المتعارف عليها أثر كبير فى خفض التكلفة وتقليل الجهد والوقت المبذولين فى العمل وزيادة الإيرادات طبقا للأهداف المخطط الوصول إليها.

■ العمل بروح الفريق . وهو أحد أسباب الصحة فى مناخ العمل الأمر الذى يساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين.

■ الابتكار والتجديد وخلق روح الولاء والانتماء وتعظيم العائد على الموارد المتاحة مهما كان محدوداً.

٢ - تأثيرات ايجابية على المجتمع:

■ زيادة نشر وتنمية الوعى والتذوق الفنى لدى المواطنين وتحقيق أهم أهداف إنشاء الهيئة والوارد بالقرار الجمهورى رقم ٣١٣ لسنة ١٩٩٨.

■ الوصول بدار الأوبرا المصرية من خلال تطوير أعمال التسويق إلى المكانة التى تستحقها ليس محليا فقط بل عربياً وعالمياً.

■ القيام بالدور الاستراتيجى للإبداع الفنى والثقافى وما يمكن أن يقدماه فى مجال التنمية البشرية.

ثانيا: توصيات البحث:

فى مجال الأعمال التسويقية:

١ - تطوير وتحسين أداء الإدارة المركزية للتسويق لتحقيق أهم أهدافها وهو تعظيم التسويق والذى يتأتى بتوفير أدوات كافية وتخصيص ميزانية مناسبة لنجاحه والعمل من خلال خطة استراتيجية تتضمن خطة قصيرة الأجل وأخرى طويلة الأجل.

٢ - التطوير الدائم لأدوات وطرق وأساليب التسويق ودعوة القيادات والمديرين للمشاركة فى التسويق بتقديم (أفكار جيدة. وسائل . عروض). بناء على (طلب . تقرير . مذكرة). ليكون بداية عمل يتم دراسته واستثماره لتحقيق زيادة فى عدد المشاهدين، وزيادة الإيرادات.

٣ - دراسة أفضل أسلوب للتواجد على قائمة جميع وسائل الاعلام لتكون أسلوب جذب للعروض الحية وليس عنصر طرد. ولتعظيم الجمهور المستهدف وتحقيق أفضل عائد وذلك ببناء علاقة وثيقة بين دار أوبرا ووسائل الإعلان المختلفة.

٤ - ضرورة دعم الإدارة المركزية للتسويق

بعناصر مؤهلة لأعمال التسويق، وتطوير السياسة السعرية. وسياسة جلب الرعاة. وخطط التسويق قصيرة وطويلة الأجل.

٥ - العمل على زيادة الإيرادات المخططة والمستمرة لتحقيق التوازن وعدم الاعتماد على موارد الدولة للوفاء بالاحتياجات الفعلية لنشاط الهيئة وتنمية مواردها وجلب الرعاة من كبريات المؤسسات والشركات لرعاية أنشطة الهيئة المختلفة.

٦ - تعظيم التسويق ليكون هو العائد الاستراتيجى لموارد الهيئة للوصول إلى تحقيق نسبة الإشغال المطلوبة خلال الثلاث سنوات القادمة طبقا للجدول الآتى:

٢٠٠٧ (نسبة الأساس)	٢٠٠٨	٢٠٠٩	٢٠١٠
٧٥٪	٨٥٪	٩٠٪	٩٥٪

٧ - الاستغلال الكامل للطاقة المقعدية لمسارح الهيئة والوصول إلى نسبة اشغال ١٠٠٪.

٨ - تعظيم العلاقات بين دار الأوبرا والوزارات والهيئات الدبلوماسية غير المصرية حتى تكون دار الأوبرا المكان الرئيسى لاحتفاليات معظم الوزارات والهيئات الدبلوماسية.

٩ - استغلال نجاحات الأعمال الفنية المقدمة بواسطة فرق الهيئة مع توفير الرعاه من كبريات الشركات ورجال الأعمال لتقديم الدعم المادى للأعمال الفنية رفيعة المستوى وذات التكلفة العالية.

١٠ - تنفيذ أنشطة دار الأوبرا المقدمة للجهات ذات المستوى الرفيع خارج الهيئة مما يحقق دخل وعائد اضافى.

١١ - إعطاء عناية خاصة ومتميزة لاحتياجات الجمهور ورغباته، وذلك بدراسة وتحليل احتياجات الجمهور بهدف البقاء والاستمرار ونشر وتنمية التذوق لدى المواطنين وتطوير نظم خدمة الجمهور (استقصاء الرأى . مواقع الإنترنت . دليل أصدقاء الأوبرا..).

١٢ - تنظيم تواجد طلبة الجامعات والمدارس فى احتفاليات أسبوعية بدار الأوبرا وكذا تقديم حفلات خارجية لطلبة الجامعات شهرياً.

فى مجال الأعمال الفنية :

١ - التطوير المستمر لملاحقة التنافس والتقدم التكنولوجى وما يتطلبه من إبداع وانتماء والعمل بروح الفريق.

٢ - الوصول بالمستوى الفنى للعالمية وذلك بالحفاظ على الأعمال الكلاسيكية وتقديم الأعمال الحديثة المتطورة لتجارى الحركة الفنية العالمية.

٣ - المحافظة على التراث الفنى الموروث وإيجاد أجيال من مختلف الأعمار تتذوق هذه الفنون.

٤ - توفير العناصر ذات الكفاءة والخبرة العالية لملاحقة التطور فى أساليب العمل الفنى والإدارى.

٥ - تحقيق متطلبات الحفاظ على الفنانين المتميزين فى مجالات الموسيقى والأوبرا والباليه والغناء.

٦ - الوصول إلى هوية مصرية تميز الفن الذى تقدمه دار الأوبرا المصرية يؤكد مكانه الفن المصرى على المستوى العالمى وتكون عنصر جذب قويا لجمهور المشاهدين.

٧ - الارتقاء بمستوى ما يتم تقديمه على مسارح دار الأوبرا من أنشطة حية تجذب الجمهور المستهدف وذلك بالتركيز على الحميمية التى تنشأ بين الجمهور والفنان فى العروض الحية.

٨ - تقييم الأعمال الكلاسيكية الجادة التى تعتبر بمثابة الأساس الأول لرفع كفاءة الفنان.

٩ - طرق الأعمال الفنية الحديثة حتى يتمكن المشاهد المستهدف من التعرف على ما هو حديث وجديد ليكون عنصر جذب مهما للعروض الحية.

١٠ - جعل العروض والفنانين نجوما من خلال خطة إعلامية بوسائل الإعلام المختلفة.

١١ - دعم العناصر الموجودة بالفرق ليكونوا نجوما ما يطوق المشاهد لرؤيتهم من خلال الأعمال الحية التى تقام على خشبة المسرح.

١٢ - جعل العروض الفنية مادة للالتفاف حول ما يتم تقديمه من عروض حية لأسلوب التشويق من خلال وسائل الإعلام والتى تجعلها أحداثا فنية مهمة تزيد من تشوق الجمهور لمشاهدتها المشاهدة الحية والحرص على حضور تلك الحفلات ويزيد معها عدد المشاهدين وبالتالى الإيرادات.

١٣ - الارتقاء بالمستوى التكنولوجى والتكنيكى للعروض الفنية التى تقام على مسارح الهيئة وتوفير عنصر الإبهار والتشويق الذى لا يقل عن التكنولوجيا المستخدمة بوسائل الاعلام.

١٤ - التنوع الإبداعى فى فنون الأوبرا والموسيقى والبالية وفنون التراث الفنى المصرية والعالمية من خلال برنامج سنوى مخطط ومدروس دراسة متأنية لتنفيذ نشاط دار الأوبرا.

١٥ - الاهتمام بالنشئ والهواة من غير الدارسين لعلوم الموسيقى والأوبرا وتنمية مواهبهم بمركز تنمية المواهب التابع للهيئة.

فى مجال الأعمال المالية والإدارية :

١ - وضع خطة طموحة على المستوى العلمى والتأهيلى للعاملين بالهيئة.

٢ - اتباع أساليب الإدارة العلمية المتطورة.

٣ - العمل على زيادة الإيرادات وتنمية الموارد المالية للهيئة تحسبا للتوجه العام فى خطط ترشيد الاتفاق وخفض الدعم.

٤ - تطوير القدرات الإدارية والتقنية والتجهيزات الفنية على أعلى المستويات العالمية.

٥ - تغطية الإيرادات الجارية للاستخدامات الجارية بنسبة لا تقل عن (٨٥.٧٥)٪ كدراسة تتناسب وتوقع تخفيض الدعم.

٦ - تحقيق فرق الإيرادات الفعلية الحالية والإيرادات المتوقعة نتيجة تعظيم التسويق وبما لا يقل عن ٧,٥ مليون جنيه سنوياً ويزيد.

٧ - عدم الاعتماد على موارد الدولة للوفاء بالاحتياجات الفعلية لنشاط الهيئة. ■

EGYPTAIR

توقيع اتفاق إنشاء شركة إيجيبت إيرو لإدارة ورش المحركات بشركة مصر للطيران للصيانة والأعمال الفنية





بدعوة من الفريق أحمد شفيق وزير الطيران المدنى وفى احتفالية بمجمع شركة مصر للطيران للصيانة والأعمال الفنية لورش المحركات المتطورة حضرها السيد الدكتور أحمد نظيف رئيس الوزراء وعدد كبير من السادة الوزراء والسيد محافظ القاهرة، بالإضافة إلى سفيرى ألمانيا والمملكة المتحدة بالقاهرة، تم توقيع عقد إنشاء شركة «ايجيبت إيرو» لإدارة ورش تعمير المحركات بشركة مصر للطيران للصيانة والأعمال الفنية وشركة رولزرويس وشركة لوفتهانزا تكنيك.

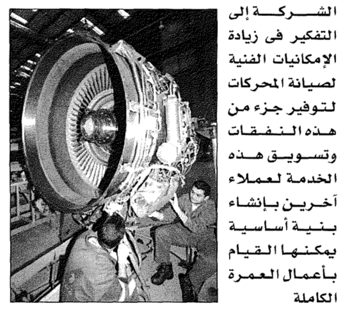
قام بتوقيع الاتفاق رئيس الشركة القابضة لمصر للطيران وعن الجانب البريطانى ميتن أوكاتاى نائب رئيس شركة «رولزرويس»، وبحضور الدكتور بوركارد أندريش نائب رئيس شركة «لوفتهانزا تكنيك» .. وقد قام المهندس عبد العزيز فاضل بتقديم عرض وثائقى عن أهم إنجازات شركة مصر للطيران للصيانة والأعمال الفنية والمكانة العالمية التى وصلت إليها فى مجال صيانة عمرة أكثر من ١٧ طرازاً مختلفاً من محركات الطائرات، حيث أوضح أن توقيع هذا الاتفاق يأتى بمثابة تتويج للجهود المثمرة بين الشركات الثلاث لتحديث تطوير العمليات الهندسية والفنية وإجراءات صيانة المحركات وعمرتها للوصول بها إلى المستويات المقبولة دوليا، بالاضافة إلى تدريب كل مهندسى الشركة للارتقاء بالمستوى المهنى والتقنى لتحقيق أقصى النتائج، وأضاف: إن مجمع ورش عمرة المحركات

الذى تم افتتاحه فى مارس ٢٠٠٨ قد أصبح الآن أكبر مجمع فى الشرق الأوسط، حيث بلغت قيمة استثماراته حوالى ٥٠٠ مليون جنيه، ومن جانبه أعرب السيد رئيس الوزراء عن أن هذا الانجاز يأتى فى إطار ما حققته وزارة الطيران المدنى سواء فى مجال الطيران أو المطارات وما يتبعه من استثمارات كبيرة تفتح المجال أمام المزيد من فرص العمل محلياً ودولياً



مهندس / خالد محمد عمر
مدير عام الإدارة العامة للدعاية والعلاقات

مصر للطيران للصيانة والأعمال الفنية بهذه الصناعة منذ أكثر من سبعين عاماً من الخبرة الفنية والاستثمارات المالية .. وجاء ذلك مع نمو أسطول شركة مصر للطيران والتحديث لتلك الطائرات ومحركاتها لكى تفى بمطالب التشغيل لمعظم أنحاء العالم، حيث إن تكلفة صيانة المحركات تصل إلى ما يقرب من ١٠٠ مليون دولار سنوياً، لذلك سعت

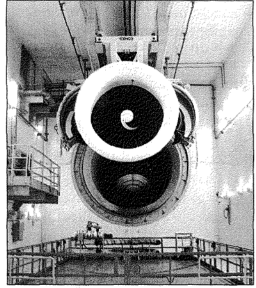


وتسويق المنتجات داخليا وخارجياً، مما يعد حدثا مهماً وأساسا فى خطة الوزارة المصرية الحالية.

والجدير بالذكر أن شركة مصر للطيران للصيانة والأعمال الفنية واحدة من أكبر شركات الصيانة فى منطقة الشرق الأوسط فى مجال تعمير وصيانة المحركات، فقد بدأت الشركة برنامج تطوير قدراتها الفنية عن طريق إنشاء أحدث قاعدة لتنفيذ أعمال الصيانة الثقيلة وهى مجمع عمرة محركات الطائرات.

- وتعتبر صناعة وصيانة محركات الطائرات من المجالات ذات التكنولوجيا المتقدمة وسريعة التطوير، حيث تمثل عملية إصلاح وتعمير المحركات مايقرب من ٦٠ ٪ من تكلفة صيانة الطائرة طوال فترة تشغيلها .. ومن هذا المنطلق اهتمت شركة

الشركة إلى التفكير فى زيادة الإمكانيات الفنية لصيانة المحركات لتوفير جزء من هذه النفقات وتسويق هذه الخدمة لعملاء آخرين بإنشاء بنية أساسية يمكنها القيام بأعمال العمرة الكاملة للمحركات الحديثة.



- هذا وقد عقد أول اجتماع للجمعية العمومية لشركة إيجيبت إيرو لإدارة ورش المحركات لاعتماد مجلس الإدارة برئاسة رئيس الشركة القابضة لمصر للطيران والمهندس عبدالعزيز فاضل رئيس مجلس إدارة شركة مصر للطيران للصيانة والأعمال الفنية وممثلى شركة رولزرويس وشركة لوفتهانزا تكنيك، وتبع هذا الاجتماع أول اجتماع لمجلس إدارة الشركة لوضع تصور للمرحلة القادمة كما هو مخطط لها.

اللواء أ.ح/ وجيه رفاعى

رئيس هيئة نظافة وتجميل القاهرة

فى أول حديث لمجلة الإدارة بعد توليه المسئولية:

هيئة نظافة وتجميل القاهرة من الهيئات العريقة ويستحق العاملون بها كل الاحترام والتقدير على الجهد الضخم الذى يبذلونه يومياً من أجل مواطنى القاهرة

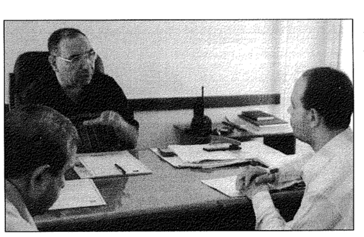
القاهرة أكبر محافظة وأكثرها كثافة بالسكان بها (٣٠ حيا) ويسكنها حوالى ٦,٥ مليون نسمة وبها أكثر من ٢,٥ مليون وحدة سكنية وآلاف المنشآت التجارية والصناعية والمنشآت الطبية والمستشفيات وينتج عن القاهرة يوميا أكثر من ١٢ ألف طن مخلفات عضوية وصلبة وحوالى ثلاثة آلاف طن مخلفات هدم وبناء وكل هذه الكميات مطلوب نقلها يوميا خارج الكتلة السكنية.

كل هذا يحتاج لجهد كبير وتعاون صادق من جمهور القاهرة العظيم بالحفاظ على اتباع سلوكيات النظافة والتعامل الجيد مع الشارع.

والهيئة تعمل فى مجال نظافة القاهرة وهو أحد أهم محاور العمل، وبالإضافة إلى ذلك فالهيئة مسئولة عن ٣٠٠ حديقة منتشرة بأحياء القاهرة لصيانتها ورعايتها وإمدادها بكل ما هو جديد من البنايات والأشجار وتغيير التالف منها ومسئولة عن ٣٥٠٠ فدان مسطحات خضراء تشمل الحدائق والجزر الوسطى بالمحاور والطرق والمشاتل.

الهيئة مسئولة عن أكثر من ٢,٨ مليون وحدة إنارة كاملة موجودة بشوارع وطرق القاهرة من أعمدة وكوابيل وأكثر من ٧٥٠ كيلو مترا طوليا كابلات أرضية وهوائية وإنارة جميع الطرق والمحاور الرئيسية والكبارى والانفاق والحدائق العامة وإشادات المرور وجميع المرافق العامة بالعاصمة.

بالإضافة إلى ذلك يقع على عاتق الهيئة مسئولية إزالة أى مبان عشوائية أو رفع تراكمات منازل قديمة منهارة وإنقاذ السكان بها.



إذن فالجهد المطلوب ضخم ومتشعب ويتطلب عمل دائب ومستمر وتعاون كامل مع كل الأجهزة التنفيذية والشعبية بالمحافظة حتى يشعر المواطن بحالة النظافة بالقاهرة، وكذا التجميل والتشجير والإنارة بكل أحياء القاهرة بدون أى تمييز بين حى وآخر.

وعد للسادة المواطنين بالدعم الكامل من سيادة الدكتور / محافظ القاهرة وتوجيهاته المستمرة للهيئة لكى تحقق الهيئة الأهداف المطلوبة منها فى كل المجالات.

وعد بأن المواطن سيشعر بفارق كبير بإذن الله فى الخدمات التى ستقدمها الهيئة بالتنسيق مع شركات النظافة العاملة بالقاهرة فى الفترة القليلة المقبلة وخاصة اعتبارا من أول أكتوبر ٢٠٠٩ بعد تطبيق العقد المعدل الجديد وزيادة أعداد العمالة والمعدات العاملة بكل الأحياء وقيام الشركات بالعمل يوميا طوال الأسبوع بدون أى يوم إجازة وتطبيق شروط النظافة والخدمة بالشوارع الفرعية تماما كما تتم بالشوارع الرئيسية وزيادة معدل الجمع السكنى من الشقق وانتظامه بنسبة ١٠٠٪ بكل أحياء القاهرة.

سيكون شعارنا فى الفترة المقبلة نحو تحسين أحوال عمال النظافة ورفع دخلوهم وتخصيص البدلات المناسبة لهم وخاصة بدل المخاطر وعند إحساس العامل بتحسن فى أحوال المعيشة وأنه يلاقى رعاية صحية جيدة سيكون لذلك أكبر الأثر فى أداء عمله بروح عالية وأداء جيد ويزيد الجهد والعرق والعطاء وبلا رقيب إلا الله وذلك حتى تصبح القاهرة نظيفة . جميلة . متلألأة بالضياء.

وأيضا من المهام الأساسية خلال المرحلة الحالية هى زيادة معدلات رفع كفاءة



العربات والحملة الميكانيكية للهيئة حيث إن هذه العربات تقادمت وتحتاج لأعمال إصلاح وصيانة دائمة وعلى أعلى مستوى حتى تتحمل ضغوط العمل سواء فى تحميل المختلفات أو نقلها لمسافات بعيدة خارج العاصمة وأيضا سيتم وضع الخطط لإحلال العربات المتهالكة بعربات جديدة صالحة وذلك بالتعاون والتنسيق مع وزارة البيئة بالإمكانيات المتاحة من المحافظة والهيئة.

سنوالى اهتمامنا لرفع كفاءة خطوط ومصانع السماد لزيادة الطاقة الإنتاجية لها وإنشاء خطوط جديدة واستقبال كل المخلفات العضوية وتحويلها لسماد عضوى وخاصة بعد ذبح وإعدام الخنازير بالقاهرة والتى كانت تستهلك بمفردها حوالى ٥ آلاف طن مخلفات عضوية يومياً ومطلوب اليوم أن تستوعب مصانع السماد كل هذه الكميات وتحويلها لسماد عضوى ، واليوم نستمر فى استكمال الأعمال الجارية بكل أحياء القاهرة بكل جدية والتزام ، حيث يتم يوميا رفع أطنان من مخلفات الهدم والبناء التى يلقيها ضعفاء النفوس فى الشوارع والطرق بدون أى وازع من ضمير، وكذلك جارى إستكمال أعمال التطوير وزراعة الجزيرة الوسطى والأرصفة بطريق المخيم الدائم المؤدى إلى المقطم / المعادى بطول أكثر من ٧ كيلو مترات، وأيضا استكمال أعمال التطوير وزراعة الجزيرة الوسطى والأرصفة بشارع رمسيس فى المسافة بين ميدان رمسيس وغمرة بطول حوالى ١,٥ كيلو متر وفى هذه المسافة تمت زراعة ٩٠ شجرة فيكس وسبعة آلاف نباتات مزهرة وسبعة عشر ألف نباتات أسوار وعشرين ألف شجيرة وكل هذه الأشجار والنباتات من مشاتل الهيئة وتتم زراعتها بمنظر جمالى بواسطة مهندسين متخصصين من الهيئة وتتم أعمال التطوير والزراعة بإشراف مباشر من المهندسة / ليلى صقر رئيس الإدارة المركزية للتجميل والهندسة / نفيسة فؤاد مدير عام الحدائق والتشجير بالهيئة.

ولسرعة حل شكاوى المواطنين برجاء الاتصال بالخط الساخن للهيئة رقم (١٥٢) والمخصص لتلقى شكاوى ومطالب جماهير القاهرة فيما يخص النظافة أو التجميل أو الإنارة أونقل مخلفات الهدم والبناء البسيطة الناتجة عن تجديد حمام أو مطبخ.

وسوف نضع نصب أعيننا الاهتمام بمشاتل الهيئة الرئيسية والفرعية وعددها (٢٦) مشتلا فرعيا بالأحياء و(٥) مشاتل رئيسية لزيادة أعداد الأشجار والنباتات والورود التى يتم إنتاجها وبيعها للجمهور بأسعار تقل عن سعر السوق بنسبة ٢٥٪.

وأيضا هدف رئيسى لنا هو العناية بالحدائق العامة والمتميزة ورفع كفاءة الأشجار والنجيل بها وزيادة عدد الألعاب الخاصة بالأطفال وصيانتها والاهتمام بدورات المياه والكافتريات وكل ما هو فى خدمة مرتادى الحديقة حتى يستمتع بجمال الخضرة والطبيعة بحدائق القاهرة.

وسيتم التركيز خلال المرحلة القادمة على زيادة وتكثيف التوعية البيئية من خلال الندوات واللقاءات مع البراعم الصغيرة أولادنا بالمراحل الدراسية المختلفة وخاصة النشء الصغيرة وتلقينهم بأهمية النظافة والمردود الإيجابى لها على الصحة مع زيادة توزيع بعض هدايا عليهم لتحفيزهم على المشاركة مثل (كراسات عليها إرشادات توعية / فانلات تى شيرت / كتيبات / بوسترات...).

الإخوة المواطنون نرجوكم بإخلاص مساعدتنا فى الحفاظ على القاهرة نظيفة وجميلة باتباع قواعد النظافة العامة وعدم إلقاء المخلفات بالشوارع والإيجابية فى مواجهة أى مواطن يقوم بإلقاء القمامة بالشارع أويتعامل مع صناديق القمامة بقسوة سواء بالكسر أو الحرق وكل هذا لصالح المواطن أولاً ثم لصالح مصرنا الحبيبة.





دور الإدارة والجمعيات الأهلية في حماية الوعى البيئي والثقافة البيئية

إعداد: د. محمد العزازى
عميد كلية الاقتصاد
والإدارة جامعة مصر للتكنولوجيا

تهدف الثقافة البيئية إلى تطوير الوعى البيئى وخلق المعرفة البيئية الأساسية بغية بلورة سلوك بيئى إيجابى ودائم، والذى بمثابة الشرط الأساسى كى يستطيع كل شخص أن يؤدى دوره بشكل فعال فى حماية البيئة وبالتالى المساهمة فى الحفاظ على الصحة العامة. وهنا تكمن أهمية الثقافة البيئية والسعى الدؤوب لتطويرها، بغية نشرها وإنضاجها لتتحول بذلك إلى مجال خاص مهم وقائم بذاته قادر على أن يأخذ دوره فى المناهج التدريسية فى كافة المراحل المدرسية والجامعية بهدف تنشئة أجيال بعقول جديدة تعى مفهوم الثقافة البيئية وتعمل فى تطبيقها على تأمين الأسس الطبيعية للحياة الإنسانية من خلال حماية مسئولة للبيئة متمثلة بالوقاية الاحتياطية ضد الأخطار البيئية على ضوء وجهات النظر الإيكولوجية والأيكونومية والاجتماعية لضمان مستقبل آمن من المشاكل البيئية. هذا ويمكن تحقيق ذلك عن طريق إدراك ونشر وتطبيق ما يسمى بمفهوم السياسة البيئية.

وتمثل السياسة البيئية جزءاً من السياسة العامة والضرورية لمستقبل إنسان أفضل، كما أن مهمة السياسة البيئية لا تنحصر فقط فى معالجة الأضرار البيئية المتواجدة أصلاً وإنما تتعدى ذلك للمطالبة بتجنب المشاكل البيئية وتقليل الأخطار الناجمة عنها قدر الإمكان، كما تسعى إلى إيجاد وتطوير الإجراءات الضرورية والفعالة لحماية صحة الإنسان وحياته وقيمته من كافة أشكال التلوث.

إن الدور الذى ينبغى على السياسة البيئية أن تلعبه مرتبط وبشكل وثيق بالثقافة البيئية. ففى الوقت الذى تطمح فيه السياسة البيئية لحل المشاكل البيئية باستخدام إجراءات تقنية وإدارية تسعى الثقافة البيئية على التوازى وباهتمام متزايد لإحداث تغيرات فى طرق التفكير والسلوك البيئى عند الإنسان. حيث أن جسر العبور إلى مجتمع يمتلك صفات الاستمرارية يتم تأسيسه بتوجيه المجتمع والنهوض به بحيث يتصرف كل شخص وكأنه صاحب قرار ناضج.



الثقافة البيئية تتحقق فى كل مراحل وتجهيزات جوهر العملية الثقافية وفى مجال متابعة التعلم الحر وأيضاً فى كافة المنظمات والجمعيات التى تسعى لحماية البيئة والطبيعة. ذلك من خلال عمليات تعلم وتعليم منهجية ومنظمة ومبرمجة زمنياً وذلك بهدف بناء جيل ذا كفاءة عالية واستعداد للتعامل بخبره وبكامل المسؤولية مع قضايا البيئة. من خلال هذه التحديدات تكتسب الثقافة البيئية مفهوماً مختلفاً يميزها عن الشكل الإخبارى للاهتمام بقضايا البيئة والذى يضع بالاعتبار الأول الطريقة العفوية المشروطة بحالة ما.

وبناء عليه فإن السياسة البيئية بارتباطها الوثيق مع الثقافة البيئية لها أهداف جوهرية أساسية وأخرى ثانوية.

إن الأهداف الجوهرية يمكن حصرها بالنقاط الرئيسية التالية:

■ إن حماية وحفظ صحة وحياة الإنسان هى التزام وواجب أخلاقى من المفروض أن يؤخذ بعين الاعتبار عند القيام بأى عمل من قبل المجتمع والدولة.

■ إن الحماية والتطوير المستديم للنظام الطبيعى والنباتى والحيوانى وكافة

الأنظمة الأيكولوجية فى تنوعها وجمالها وماهيتها ما هو إلا مساهمة رئيسية من أجل استقرار المنظر الطبيعى العام وكذلك لحماية التنوع الحيوى الشامل.

■ حماية المصادر الطبيعية كالتربة والماء والهواء والمناخ والتى تعتبر كجزء رئيسى من النظام البيئى وفى الوقت نفسه كأساس للتواجد والمعيشة للإنسان والحيوان والنبات ولمتطلبات الاستثمار المتنوعة للمجتمع الإنسانى.

■ حماية وحفظ الموارد المعنوية والتراث الحضارى كقيم حضارية وثقافية واقتصادية للفرد والمجتمع.

■ العمل على حفظ وترسيخ وتوسيع فضاءات حرة وذلك لخدمة الأجيال المستقبلية وأيضاً بهدف الحفاظ على التنوع البيئى الحيوى والأماكن الطبيعية.

■ استبدال المصادر الأحفورية بالمصادر الطاقية البديلة.

أما الأهداف الثانوية للسياسة البيئية فتنحصر بحل المشاكل التالية:

■ الإدارة المتكاملة للمخلفات والمواد الخطرة والمواد الكيميائية.

■ حماية الصرف الصحى.

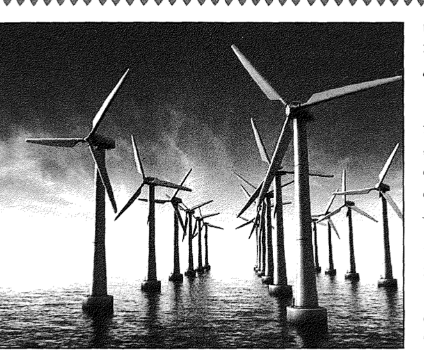
■ نظافة الهواء.

■ تجنب الضجيج.

■ مكافحة التصحر وإنقاذ المنظر الطبيعى العام من الهلاك الناتج عن التلوث البيئى.

إن إحدى أهم التزامات الدولة وأكثرها خصوصية تكمن فى تحديد الشروط الضرورية لحماية البيئة وتجنب المشاكل البيئية والتى يمكن تلخيصها بما يلى:

إصدار القوانين والأوامر الإدارية المتعلقة بكافة مجالات حماية البيئة على أن تتضمن هذه القوانين الشروط الكافية لتحقيق الأهداف المرجوة من السياسة البيئية. هذا بالإضافة إلى إمكانية فرض ضرائب ورسوم بيئية بحسب المبدأ "من يستهلك البيئة ومواردها أكثر يدفع أكثر"، هذا ويمكن استخدام الضرائب المقررة لدعم مشاريع حماية المناخ أو كاستثمارات فى مجال



الطاقات البديلة.

كذلك ينبغى منح إعانات مالية وإيجاد وتطوير مواد استعمال ذات مواصفات رفيقة بالبيئة، وتطوير عمليات إنتاجية فقيرة العوادم والعمل على تطوير مشاريع وأساليب إعادة الاستثمار الفعال عن طريق إيجاد تقنيات مناسبة للتخلص من النفايات بكافة أشكالها بطرق بيئية سليمة.

ومن الطبيعى ضمن هذا الإطار أن تسعى قوانين حماية البيئة لتحقيق الاستعمال الأمثل للمصادر الطبيعية بما فيها الماء والتربة وذلك عن طريق إيجاد طرق ووسائل رفيقة بالغابات والأرضى والطبيعة بشكل عام.

- العمل على الارتقاء بمستوى الوعى البيئى بين السكان ومتابعة تطوره من خلال برامج ثقافية وإعلامية وكذلك تقديم الاستشارات والنصائح البيئية بغية الوصول إلى الهدف الأكبر وهو خلق نهضة وطنية ذات عزيمة وتصميم على حماية البيئة والوقاية من التلوث والوقوف فى وجه المحاولات الرامية لنقل الصناعات الملوثة إلى بلدان العالم الثالث بحجة تشجيع الاستثمار.

- خلق حالة من الانسجام والتعاون المشترك وتبادل الخبرات بين البلد المعنى والبلدان المجاورة بالإضافة إلى تأمين وتفعيل جسور التعاون التقنى مع البلدان والجامعات الأوربية بهدف تطوير مشروع مشترك ضمن إطار تفعيل السياسة البيئية وإبراز دورها الرئيسى فى درء المخاطر البيئية واتخاذ التدابير المناسبة للحد من ظهور مشاكل بيئية مستقبلية.

- تقتضى الضرورة تنفيذ دراسات تقييم الأثر البيئى للمشاريع الاستثمارية ومراقبة تطبيقها بالإضافة إلى الاعتماد على ما يسمى باختبار حساسية البيئة ومدى إمكانية التعايش معها، ووضع هذا الاختبار موضع التنفيذ على أن يمتد ليشمل كافة مجالات التخطيط لمشاريع الاستثمار بكافة أشكالها بما فيها الصناعية والإنتاجية أخذين بعين الاعتبار أنواع المنتجات وطرق الإنتاج وكذلك طرق التخلص من النفايات الصادرة عن العملية الإنتاجية.

- تشجيع ترجمة العلوم البيئة فى المجال القانونى البيئى والهندسى والاقتصادى والتربوى البيئى إلى اللغة العربية وزيادة فرص التخصص العالى فى المجال البيئى من أجل خلق كيانات علمية بيئية قادرة على نشر الثقافة البيئية التقنية الحديثة وفرض تواجدها عالمياً باعتمادها أسلوب ضمان الجودة الشاملة.

وأخيراً فإن السياسة البيئية الناجحة هى تلك السياسة التى تمهد الطريق أمام





■ ماهو دور الإعلام البيئى؟

نشوء وعى وثقافة بيئية، وهى التى تربط النظام الأيكولوجى بالنظام التعليمى وكلاهما بالنظام الاقتصادى ونظام السوق وتحترم وتشجع المسؤولية الذاتية لكل من نظام السوق والاستثمار، وتعمل على إزالة كافة أشكال البيروقراطية أمام التراخيص الهادفة لتخطيط مشاريع رفيقة بالبيئة والإنسان وتمكين المستثمرين والباحثين من الوصول إلى دراسة وفحص كل النظم واللوائح والمعايير التقنية المتواجدة وإعطاء الضوء الأخضر أمام نظريات جديدة وكذلك التقرب من الشركات الصناعية عن طريق تقديم عروض للمشاركة بنظام جماعى مهتم بإدارة البيئة واختباراتها، واشتراك المواطنين، عن طريق وسائل الإعلام مثلاً، لإبداء الرأى حول البعد البيئ للمشاريع التى يعتزم إنشاؤها وكذلك لإشراكهم فى الاتفاقات الصناعية التى يزمع عقدها، وبهذا الشكل يمكن الشروع بمحاولة للاتحاد والتعاون بعيداً عن أى تعارض بين النظام الإيكولوجى والنظام الاقتصادى.

دور الإعلام البيئى:

يعد الإعلام الركيزة الأساسية فى مجال التوعية والتربية البيئية..وهذا الاستنتاج ليس من فراغ جاء خاصة بعد تفاقم مشاكل البيئة فى العالم وأصبحت الحاجة ماسة إلى توعية المجتمع بشرائحه المختلفة عن الخطر المحيق بالبيئة وأهمية الحفاظ عليها وحمايتها. وقد برز دور الإعلام البيئى كأساس هام فى نشر عملية التوعية البيئية لأنه الوسيلة الأكثر تأثيراً فى تغيير توجهات الفرد والمجتمع نحو الأهداف المطلوبة والأوسع مساحة فى الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الأفراد.

■ ولا يخفى على أحد، دور الإعلام الفعال فى التأثير على المجتمع والفرد فى شتى القضايا الثقافية منها والسياسية والتعليمية على حد سواء وبفضل ما يمتلكه الإعلام اليوم من تقنيات عالية..يمكن اعتباره أداة مهمة وفعاله فى توجيه المجتمع وتثقيفه ونقل المعرفة ونشرها بين فئاته المختلفة ثقافياً وفكرياً لأنه وبوسائله المتعددة وخاصة المسموعة منها والمرئية يستطيع التغلغل بين عموم الناس كما بين مثقفوه وهو الذى يطلع الناس على حقائق الأمور التى تؤثر فى مجريات الحياة البشرية لكل مجتمع.

والإعلام البيئى نفسه هو تخصص جديد بدأ ينمو بعد مؤتمر البيئة العالمى الذى عقد فى ستوكهولم عام ١٩٧٢ وهو مصطلح مركب من مفهومى الإعلام والبيئة ونحن الآن بحاجة إلى هذا النوع من الإعلام الذى يجب أن يكون ترجمة موضوعية وصادقة للأحداث والحقائق الموجودة على أرض الواقع ونقلها إلى الناس بشكل يساعدهم على فهم المشكلة إضافة إلى تكوين رأى صائب فيما يتعلق بهذه المشكلة البيئية أو تلك من خلال المناقشات واللقاءات واستعراض تجارب الشعوب ومن خلال وسائل الإعلام المختلفة يمكن أيضا إيقاظ الوعى البيئى لدى المواطنين ونقل المعرفة ونشر القيم الجديدة الخاصة بحماية البيئة والدعوة إلى التخلى عن عادات وسلوكيات ضارة بها.

وهل أدركت الأجهزة القائمة على أمور التربية والتوعية هذه الحقيقة لتصمم برامجها بأساليب وطرق تجعل كل الشرائح الاجتماعية فعاله فى أمور المحافظة على البيئة والصحة، إما بسلوك فردى أو من خلال العمل فى جمعيات خيرية أو منظمات المجتمع المدنى!! وهل تحضى المشكلات البيئية أصلاً اهتماماً من قبل صحفيينا!! أم أن طبيعة المشكلة البيئية تبقى بعيداً عن اهتمام الصحفيين إلا إذا تحولت إلى كارثة تحصد البشر!!!.

■ والإعلام البيئى يساهم بشكل كبير وملحوظ فى بناء النمط التفكيرى للإنسان، ومهما حاول الإنسان الابتعاد عن هذا التأثير المباشر للإعلام فى شخصيته فيجد نفسه مجبر للاستماع والمشاهدة والقراءة، وبالتالى فإن الإعلام سوف يحدث تغيير على هذا الإنسان، بالطبع فإن الإعلام يحدث تغيير فى تفكير الإنسان وسلوكه ولكن هذا التغيير يكون بدرجات متفاوتة تعتمد على وعى الإنسان وسنه وثقافته وعلى تربيته وبيئته الاجتماعية، فإن الإنسان الواعى والمدرك يزن الأمور ويقارنها قبل أن يقدم على تطبيقها أو ممارستها وبالتالى فإن تأثير الإعلام عليه سوف يكون "مفلتراً" أى منقى ومغربل بطريقة جيدة حيث سيأخذ المفيد ويترك الغير ذى فائدة، وأنا أرى أن من أهم الأعمال التى يجب أن يهتم بها فى العالم العربى هى تثقيف الإنسان العربى حتى لا يصبح هدفاً سهلاً

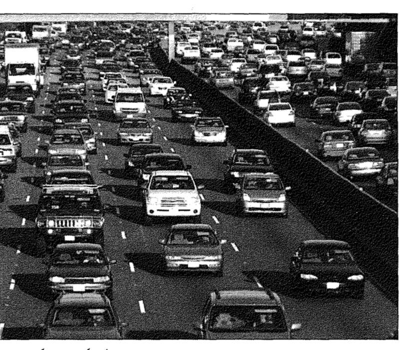
للعلام المتوحش وحتى يستطيع المواطن العربى أن يحصل على الاستفادة القصوى من الأعلام ويتجنب الجانب السيئ منه، نعم فى الفترة الأخيرة نشط الإعلام العربى بشكل ملحوظ وسريع وهذا جيد وفى كل المجالات الثقافية والسياسية والاجتماعية والترفيهية والتربوية ولكن وبكل أسف أهمل الإعلام العربى جانباً أساسياً من جوانب الحياة وهو الجانب البيئى فلم يفسح له المساحة الكافية من الاهتمام ولم يسلط الضوء عليه بالشكل الملائم والذى يتوازى مع أهميته وحيويته وتأثيره المباشر على الإنسان أينما كان.

■ يجب أن توجد خطة إعلامية متكاملة وموجهة إلى العالم العربى بشكل مباشر ومكثف ولابد أن تهتم بالجوانب التالية:

■ **أولاً: طريقة تقديم المعلومة للمتلقى:** يجب أن تكون طريقة تقديم المعلومة للمتلقى بشكل سلس غير معقد وتجنب المصطلحات العلمية كلما أمكن ذلك وتكون طريقة تقديم المعلومة معدة بشكل علمى بحيث تكون ممتعة وجاذبه لانتباه المتلقى.

■ **ثانياً: الشرائح المستهدفة** بالطبع فإن كل شرائح المجتمع مستهدفة، ولكن لكل شريحة طريقة فى تقديم المعلومة البيئية من حيث دسامة المعلومة ومحتواها فمثلاً شريحة العمال الزراعيين تختلف طريقة إرشادهم عن طريقة إرشاد المهندسين الزراعيين مثلاً، فيجب تقسيم الشرائح المستهدفة بالتوعية إلى عدة أقسام حسب وعيها العلمى والثقافى وإعداد برامج التوعية والتثقيف البيئى على هذا الأساس.

■ **ثالثاً: التوعية المستقبلية:** يجب على الإعلام البيئى أن يعد خطط مدروسة وبشكل محكم ومؤثر تستهدف أهم شريحة فى نظرى وهى شريحة الأطفال وذلك بإعداد برامج تعليمية إرشادية فى قالب مسلى وممتع للأطفال كالرسوم المتحركة مثلاً أو الشخصيات المحببة لدى الأطفال ويكون محتوى ويكون محتوى البرنامج تعليمى توعوى بشكل ومسلى وممتع ومن هنا تستطيع أن



نقدم إعلام بيئى ناجح ويحقق المرجوا منه من الأهداف التى نتمنى أن تعم كل الوطن العربى وهى بيئة سليمة نظيفة متزنة.

إن حماية البيئة لا تتحقق ولا يمكن الارتقاء بها دون الدعم الكامل والتعاون من جميع المؤسسات بالدولة ودون وعى أفراد المجتمع بأهمية هذا الاتجاه، لذا يجب توفير الموارد المادية والبشرية للقيام بحملات منتظمة ودورية لتوعية أفراد المجتمع بالقضايا البيئية على المستوى العراق وتعميق أهداف التوعية البيئية وزرعها فى سلوك عامة الناس للارتقاء بالمستوى البيئى المنشود لأن ذلك يتطلب وضع استراتيجية مبنية على أسس قوية من أجل تغيير نمط السلوك الفردى وتطبيع عاداته تجاه البيئة والمجتمع.

ولتحقيق أهداف التوعية البيئية من خلال وسائل الإعلام نرى ضرورة توجيه الإعلاميين للاهتمام بشئون البيئة وذلك عن طريق:

■ عقد دورات تدريبية لهم تقدم برامج تثقيفية تهتم بشئون البيئة. كما أن إعداد برامج علمية تحث على حماية البيئة والمحافظة عليها، وتخاطب فئات المجتمع المختلفة وخاصة لبنه المجتمع وهم الأطفال على ألا يمهل دور المرآة فى ذلك الذى يعد أمراً ضرورياً لتحقيق التوعية البيئية من خلال وسائل الإعلام.

■ التأكيد على دور البرامج الدينية فى هذا المجال نظراً للعلاقة الوثيقة بين أخلاقيات البيئة وتعاليم الإسلام، وإعداد النشرات الإعلامية عن الأحداث البيئية والأفلام الوثائقية التى تتناول تلوث البيئة الأرض، الماء الهواء إضافة إلى التلوث بالضوضاء والتلوث الإلكترونى والبصرى والإشعاعى، مع طرح بعض المشاكل البيئية ومصادرها وطرق التصدى لها عن طريق إقامة الندوات والمحاضرات التى تحفز وتقنع الجمهور وتنجح فى لفت الانتباه إلى ما يحيط به.

■ يمكن الاعتماد على أسلوب المسابقات البيئية سواء عن طريق الصور الفوتوغرافية أو الرسم أو المقالات والبحوث والعلمية لإبراز بعض المشكلات البيئية وإدخال دور المواقع الإلكترونية فى صلب المسابقات خلاصة الأمر، فإن الوعى بأهمية البيئة والتثقيف البيئى يجب أن يتلقاهما الطفل منذ الصغر ليتشبع بحب البيئة وجمالها والعناية بها والحفاظ على نظافتها وحماية مقوماتها.

■ أن التثقيف البيئى والعناية بالبيئة يجب أن يوجها عبر برامج إعلامية وتعليمية هادفة من قاعدة الهرم المجتمعى إلى قمته تدريجياً.■

تأثير كل من الأساليب التقليدية والحديثة على فاعلية التدريب

بالتطبيق على الفرع النسوى لمعهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية



إعداد: د. ليلى حسام الدين شكر
كلية التجارة - جامعة الأزهر - فرع البنات

المقدمة

١/١ طبيعة مشكلة البحث وأهميته: -

يلعب التدريب الإدارى دورا أساسيا - فى الارتقاء بمستوى الكفاءة الإنتاجية للمنظمات على اختلاف أنواعها، حيث يعتبر أحد المرتكزات المهمة فى إدارة الموارد البشرية فى الوقت الراهن باعتباره عملية مخططة ومستمرة تسعى إلى تزويد القوى البشرية فى المنظمات بالمعارف والمهارات والقدرات اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية، وأيضا إلى تعديل اتجاهاتهم وسلوكهم بشكل إيجابى، وبما يؤدى الى الارتفاع بمستويات الأداء.

وقد تزايدت أهمية التدريب الإدارى بشكل خاص فى ظل التطورات العالمية الجديدة حيث أصبح العنصر البشرى هو أهم عناصر الإنتاج فى المنظمة وأصبح يمثل لهذه المنظمات الميزة التنافسية ليس فى الاستثمار فى التكنولوجيا المتطورة فقط بل أيضا فى العنصر البشرى المتميز الذى يستطيع استيعاب هذه التكنولوجيا المتطورة ويوظفها بكفاءة وابداع فى العمل(١)، وهو ما ينعكس على العملية التدريبية فى المنظمات - خاصة الحكومية - حيث تحتاج هذه المنظمات الى مزيد من العمل التدريبى لإثراء قدرات القوى البشرية بها، لاستيعاب النظم وأساليب العمل الحديثة التى تتواءم مع التحولات التى تواجهها المنظمات الحكومية فى ظل الاتجاه للخصخصة وانخفاض موارد واحجام موازنات هذه المنظمات، فضلا عن تنامى قوة وضغط المواطنين فيما يتعلق بالخدمات الحكومية، وجودة هذه الخدمات ونوع المعاملة التى يتلقونها، وكفاءة الخدمة.

إن منظمات التدريب الإدارى الحكومية مطالبة بأن تلعب

دورا مهماً فى تنمية وتطوير القوى البشرية فى المنظمات الحكومية حيث يجب عليها أن تقدم خدمة تدريبية فعالة، وهذا لن يتأتى إلا من خلال التخطيط والتنفيذ والتقييم العلمى للعملية التدريبية، والتى تتحقق من خلال أنشطة تتكامل وتتفاعل فيما بينها لتعمل فى اتجاه واحد وتعاون وتنسيق بين المنظمات التدريبية من ناحية، وبين المنظمات الحكومية التى ترغب فى تدريب قواها البشرية، من ناحية أخرى.

وتشمل العملية التدريبية أربع مراحل أساسية هى: أولا: تحديد الاحتياجات التدريبية، ثانيا: تخطيط (تصميم) البرامج التدريبية، ثالثا: تنفيذ البرامج التدريبية، رابعا: تقييم البرامج التدريبية. ويعتبر اختيار أسلوب التدريب من أهم خطوات مرحلة تخطيط البرامج التدريبية حيث إن اختيار الأساليب التدريبية التى سيتم تطبيقها فى البرنامج التدريبى - فى حقيقة الأمر - يعد الاختيار الحقيقى الأول لمهارة تصميم البرنامج التدريبى، وبمعنى آخر تعد أول ترجمة عملية للأنشطة التى يقوم بها المصمم ومدى فعاليتها. لذلك فإن كثيرا من مشكلات التدريب قد تكمن فى هذه الخطوة نظر لعدم توفيق القائمين على التدريب فى اختيار الأساليب التدريبية المناسبة، بمعنى أن عدم القدرة على اختيار أسلوب التدريب المناسب لطبيعة البرنامج والهدف منه قد يؤدى إلى فشل البرنامج أو عدم تحقيقه للأهداف المرجوة.

وجدير بالذكر أن اختيار أسلوب التدريب يجب أن يأخذ فى الاعتبار ليس فقط طبيعة البرنامج وأهدافه، ولكن أيضا قدرات المدربين وخبراتهم ومهاراتهم فى استخدام الأسلوب المقترح للتدريب، فضلاً عن خصائص المتدربين واتجاهاتهم نحو الأساليب التدريبية المستخدمة، والعديد من المعايير الأخرى التى تساعد فى هذا الاختيار على المستوى النظرى غير أن كل هذه المعايير يجب أن ترتبط بالاستخدام الملائم للأسلوب على المستوى التطبيقى حيث تركز الانتقاد الرئيسى للتدريب الإدارى الى عجزه فى تجاوز حدود القاعات التدريبية المغلقة، والانتقال إلى مشكلات الحياة الحقيقية إلى تواجه المديرين، ولقد أثار هذا الفشل الواضح لكثير من أنشطة التدريب المعتمدة على الأساليب التقليدية الباحثين للسعى نحو الأساليب الحديثة التى تعتمد على التفاعلية والمشاركية والتجريب والاكتشاف، والتى تخلصت من الأطر النظرية للمحاضرة التقليدية(٢).

وقد قدم مصممو ومدربو البرامج - استجابة لتلك الانتقادات - فى الدول المتقدمة عددا من المداخل الجديدة فى التدريب الإدارى، والتى تؤكد على التعلم بالعمل **Learning by doing** ، والتعلم الذاتى، وعلى التكامل بين النظرية والتطبيق. ولذا فقد تعددت وتنوعت أساليب التدريب بشكل ملحوظ فى النصف الأخير من القرن العشرين، خاصة وأن ثورتى المعلومات والاتصالات قد أضافتا أساليب وأدوات ووسائل تدريبية جديدة مثل الوسائط المتعددة **Multi Media**، والواقع التخيلى **Virtual Reality** ، وشبكة الإنترنت وغيرها. والتى تهدف بطريقة أو بأخرى إلى نقل المعرفة بأنواعها المختلفة إلى المتدرب وهى نظم متطورة ومعقدة يمكن من خلالها محاكاات وتقليد نظم واقعية لاستخدامها فى التدريب الإدارى (٣).

وعلى الرغم من أن أدبيات الادارة الحديثة وخاصة فى مجال التنمية البشرية والتدريب قد تناولت بالتفصيل الأساليب الحديثة فى التدريب من حيث أهدافها وطريقة استخدامها وفوائد وعيوب كل اسلوب منها. الا أن الواقع العملى بالنسبة للدول النامية بشكل عام، والدول العربية بشكل خاص يوضح أن وضع هذه المفاهيم موضع التطبيق يواجه العديد من المشكلات والصعوبات التى تحد كثيرا من استخدام هذه الأساليب الحديثة والاستمرار فى أحوال كثيرة فى استخدام الأساليب التقليدية. وهو ما أكده التقرير حول معاهد الإدارة العامة فى الدول العربية، والذى أوضح أن جميع المعاهد تعتمد اعتمادا كبيرا على الأساليب التقليدية، وأن الوقت المخصص للأساليب الحديثة يعتبر - أقل حد كبير - من الوقت المخصص للأساليب التقليدية"(٤).

كما أشار الوزان الى اعتماد التدريب الإدارى على استخدام الأساليب التقليدية وأوصى بضرورة التركيز على الأساليب العملية فى تدريب الإدارة الوسطى، وأن يكون استخدام الأساليب التقليدية بالقدر الذى يؤهل لاستخدام الأساليب التطبيقية فى التدريبية (٥).

لذا فإن منظمات التدريب الإدارى الحكومية فى الدول العربية مطالبة بأن تخصص مساحة زمنية أكبر فى وقت برامجها لتطبيق وتجريب الأساليب التدريبية الحديثة والتدرج فى التطبيق حتى تعطى العديد من الفرص لتحسين وتطوير عملية التدريب الإدارى، أن التدريب ليس هدفا فى حد ذاته، وأنما ينبغى أن يكون الهدف النهائى هو تغيير السلوك ولن يتأتى ذلك إلا بترجمة هذه الممارسات إلى فعل فى مجال العمل. وتلعب الأساليب التدريبية دوراً مهماً فى عملية نقل المعرفة أو نقل المضامين التى تم اكتسابها الى ممارسات وتطبيقها بعد الرجوع للعمل.

وهناك محاولات من معهد الإدارة العامة إلى استخدام الأساليب التدريبية الحديثة فى فعاليات الخطط التدريبية المتعاقبة بالمعهد، وذلك منذ تطبيق الخطة الثانية لتطوير البرامج التدريبية - أثناء الخدمة - فى عام (١٤٠٦هـ)، غير أن نتائج هذا الاستخدام لم تخضع للتقييم العلمى المتكامل من قبل. أن الاستخدام الكفء للتدريب يتطلب تقييم فعالية التدريب، حيث إن مهمة أى منظمة تدريبية لا تنتهى بتقديم الأنشطة التدريبية، وإنما تتجاوز ذلك إلى الحرص على تقييم هذه الأنشطة لتحديد المدى الذى استطاعت بلوغه فى تحقيق أهدافها، ولمعرفة نقاط قوتها لمحاولة تدعيمها، ونقاط الضعف لمحاولة تلافيها، الأمر الذى يساعد على تطوير هذه الأنشطة وتحسينا لزيادة فاعليتها.

وعلى ضوء العرض السابق لمشكلة البحث، يتضح أهمية هذه الدراسة حيث إن تقييم الأساليب التدريبية المستخدمة فى التدريب الإدارى فى المعهد - وعلى وجه الخصوص - الأساليب التدريبية الحديثة يساعد فى توفير البيانات الضرورية عن

المؤشرات والمعايير التى يمكن استخدامها فى اختيار الاسلوب التدريبى الملائم، خاصة أن تطبيق الأساليب التدريبية الحديثة ووضعها موضع الممارسة الفعلية يواجه بالعديد من المشكلات والصعوبات. فضلا عن أن هذه الدراسة تساعد فى تحديد العوامل التى تزيد من فعالية استخدام الأساليب التدريبية الحديثة، وتلك العوامل التى تحد من فاعليتها بغرض التغلب عليها. وتزداد أهمية هذه الدراسة باعتبارها تقييم الأساليب التدريبية من وجهة نظر المتدرب باعتباره العميل الذى توجه إليه الخدمة التدريبية وأن أى تطوير فى هذه الخدمة يرتبط أساسا بتلمس احتياجات ومطالب المتدرب على أسس علمية سليمة، بحيث توفر للعملية التدريبية تنفيذاً وتخطيطاً وتقييماً كل البيانات الواقعية عن مدى فعالية تطبيق هذه الأساليب فى البيئة العربية، خاصة أن الدراسات التطبيقية العربية قليلة فى هذا الموضوع الى حد كبير.

١/٢ أهداف البحث: -

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الآتى: -

١/٢/١ التعرف على مدى استخدام الأساليب التدريبية التقليدية والحديثة فى التدريب الإدارى، ومدى كفاية الوقت المخصص لكل منها.

٢/٢/١ تحديد مدى اختلاف تقييم المتدربات لفعالية التدريب وفقا لاستخدام كل من الأساليب التدريبية التقليدية أو الحديثة.

٣/٢/١ تحديد مدى اختلاف فعالية التدريب وفقا للخصائص الديموجرافية التالية (المرحلة العمرية، الحالة التعليمية، المستوى الوظيفى، مدة الخبرة، طبيعة القطاع).

٤/٢/١ تحديد أثر توافر معايير الاختيار الجيد والاستخدام الملائم للأساليب الحديثة على فعالية التدريب.

٥/٢/١ تحديد أهم المعوقات التى تحد من فعالية استخدام الأساليب التدريبية الحديثة فى التدريب الإدارى، وتقديم التوصيات للتغلب عليها.

٦/٢/١ تحديد تأثير تلك المعوقات على فعالية التدريب.

١/ ٣ فروض البحث

من اجل تحقيق أهداف البحث السابقة، فإن البحث سوف يحأول اثبات صحة أو عدم صحة الفروض الآتية: -

١/٣/١ يختلف تقييم المتدربات لفعالية التدريب باختلاف نوع الأسلوب التدريبى المستخدم.

٢/٣/١ تختلف فعالية التدريب باختلاف الخصائص الديموجرافية التالية: المرحلة العمرية، الحالة التعليمية، المستوى الوظيفى، مدة الخبرة، طبيعة القطاع.

٣/٣/١ هناك تأثير لدرجة توافر معايير الاختيار الجيد والاستخدام الملائم للأساليب الحديثة على فعالية التدريب.

٤/٣/١ تتباين درجة تأثير المعوقات التى تواجه استخدام الأساليب التدريبية الحديثة ببرامج الفرع على فعالية التدريب، وإن كانت درجة التأثير الكلى للمعوقات تزيد على درجة عدم التأثير.

١/ ٤ حدود البحث: -

١/٤/١ تقتصر الدراسة على تقييم فعالية الأساليب التدريبية المستخدمة فى التدريب الإدارى بالفرع النسوى لمعهد الإدارة العامة خلال العام التدريبى ١٤١٨ - ١٤١٩هـ، وعلى ذلك فقد تم استبعاد كل الأساليب التدريبية التى لم يتم استخدامها فعلا فى البرامج التدريبية خلال هذا العام محل البحث حتى وإن تم استخدامها قبل ذلك فى أعوام تدريبية سابقة.

٢/٤/١ تقتصر الدراسة على تقييم فعالية الأساليب التدريبية المستخدمة فى التدريب الإدارى من وجهة نظر المتدربات بالفرع النسوى لمعهد الإدارة العامة وذلك لخصوصية وضعية المرأة العاملة فى المجتمع السعودى، ومع ذلك فإن هناك إمكأنية لتعميم نتائج هذه الدراسة على المتدربات دول عربية أخرى لتشابه أوضاع المرأة العاملة فى البلدان العربية بشكل عام.

٣/٤/١ يقتصر نطاق الدراسة على تقييم فعالية الأساليب التدريبية المستخدمة فى التدريب الإدارى بالفرع باستخدام المستوى الأول من مستويات معايير تقييم التدريب، وهى رد الفعل أو الاستجابة نظرا لأهمية التعرف اتجاهات المتدربات نحو الأساليب التدريبية المستخدمة والاسترشاد بها فى اختيار هذه الأساليب.

١/ ٥ منهجية البحث: -

اعتمدت الباحثة فى إجراء البحث الحالى على الآتى: -

١/ ٥/ ١ متغيرات البحث: -

وتتضمن متغيرات مستقلة هى العوامل الديموجرافية، ومعايير الاختيار الجيد والاستخدام الملائم للأساليب التدريبية الحديثة، والمعوقات التى تواجه استخدام الأساليب التدريبية الحديثة. كما تضمنت كذلك متغيرات تابعة هى فعالية التدريب سواء الفعالية العامة وهى فعالية التدريب استخدام الأساليب التدريبية بشكل عام وهو تقييم المتدرب للفرص المتوقعة من الأسلوب، أو للفعالية الخاصة وهى فعالية التدريب باستخدام الأساليب التدريبية الحديثة بوجه خاص وهو تقييم المتدرب لمدى تحقيق الأسلوب لأهداف تدريبية معينة.



١/٥/٣ منهج البحث: -

المنهج الذى استخدم فى هذه الدراسة هو المنهج الوصفى لأن هذا البحث من البحوث التقويمية التى تهدف الى الدراسة الوصفية والتحليلية لظاهرة البحث بهدف اكتشاف وتحديد نواحى القوة والتوكيد عليها وتحديد نواحى الضعف ومحاولة اقتراح سبل علاجها. وقد تطلب ذلك القيام بنوعين من الدراسة: -

١/٥/٣/١ دراسة مكتبية: -

للوقوف على المفاهيم المختلفة المتصلة بموضوع البحث وعناصره حيث تناول البحث المسح الأكاديمى للأدبيات والدراسات السابقة الخاصة بالأساليب التدريبية الممكن استخدامها فى التدريب الإدارى سواء التقليدية أو الحديثة وما شهدته هذه الأساليب من تطور حتى الآن، واهم المعايير التى يمكن استخدامها لتقييم فعالية هذه الأساليب الخاصة من قبل المتدرب، وكان الهدف من ذلك هو التغطية النظرية للظاهرة موضع البحث من كل جوانبها.

كما تم الاطلاع على الخطط السنوية للتدريب بمعهد الإدارة العامة، وكذلك التقارير السنية الشاملة لإنجازات المعهد، وكذلك نماذج التقييم التى يستخدمها المعهد فى تقييم البرامج التدريبية من وجهة نظر المتدربين وذلك لمعرفة أنواع البرامج التى يقدمها الفرع النسوى للمعهد، وكذا إعداد المتدربات فى كل برنامج، وخطط المواد لكل برنامج بما تحتويه من الأساليب التدريبية المخطط استخدامها فى كل مادة، كما تم الاطلاع على كل الوثائق والتقارير التى تخص موضوع البحث فيما يتعلق بمجال تطبيقه على الفرع النسوى لمعهد الإدارة العامة.

١/٥/٣/٢ دراسة ميدانية: -

استهدفت الدرسة الميدانية تحديد أثر الأساليب التدريبية المستخدمة فى التدريب الإدارة بالفرع النسوى لمعهد الإدارة العامة خلال العام التدريبى ١٤١٨/١٤١٩هـ وذلك من وجهة نظر المتدربات أفراد عينة البحث وبين فعالية التدريب وذلك للوصول إلى أكثر الأساليب التدريبية فعالية فى ظل الظروف الحالية التى تعمل فى ظلها المنظمات الحكومية فى الدول العربية وذلك من خلال: -

١/٥/٣/٢/١ اداة البحث: -

تم إعداد قائمة استبيان لاستخدامها فى جمع البيانات اللازمة للبحث، وقد صممت القائمة فى ضوء مشكلة البحث وهدفه وفروضه، وقد روعى فى هذه القائمة ما يلى: -

تحديد الغرض من الاستبيان.

تحديد اهم الجوانب المتعلقة بموضوع البحث.

تمت صياغة الأسئلة بين الأسئلة المغلقة، والأسئلة ذات النهاية المفتوحة المغلقة، وسؤال واحد فقط صيغ بشكل مفتوح.

ترتيب الأسئلة بشكل متسلسل منطقيا يساعد على الاستيفاء الوافى لها.

إضافة مساحة فى نهاية الأسئلة للتعليقات والإيضاحات التى قد يرغب المستقصى منه إضافتها.

تم قياس الاستجابات عن طريق استخدام مقياس خماسى الابعاد حيث تمنح خمس درجات عند اختيار البديل (موافق جدا) وتمنح درجة واحدة للبديل (غير موافق مطلقاً).

تصنيف فقرات الاستبيان الى خمسة أقسام رئيسية هى:

القسم الأول: ويهتم بتحديد الخصائص الديموجرافية لمفردات عينة البحث، حيث تم التركيز على متغيرات: الحالة العمرية، الحالة التعليمية، المرتبة الوظيفية (المستوى الوظيفى)، مدة الخبرة فى العمل الحالى، وطبيعة القطاع الذى تعمل فيه المتدربة.

القسم الثانى: ويهتم بقياس اتجاهات مفردات عينة البحث نحو درجة استخدام وكفاية الوقت المخصص للأساليب التدريبية المختلفة.

القسم الثالث: ويهتم بقياس رد فعل المتدرب نحو أوجه الاستفادة المختلفة من كل مجموعة من الأساليب التدريبية خلال فترة تنفيذ البرنامج بشكل عام (الفعالية العامة).

١ - ضرورة قياس ردود أفعال المتدربين نحو الأساليب التدريبية الحديثة

القسم الرابع: ويهتم بقياس اتجاهات مفردات عينة البحث نحو فعالية الأساليب التدريبية بشكل خاص من حيث تحقيقها لأهداف معينة.

القسم الخامس: ويهتم بقياس اتجاهات مفردات عينة البحث نحو توافر معايير الاختيار الجيد والاستخدام الملائم للأساليب التدريبية الحديثة المستخدمة فى التدريب الإدارى.

القسم الخامس: ويهتم بقياس اتجاهات مفردات عينة البحث نحو أهم المعوقات التى تواجه استخدام الأساليب التدريبية الحديثة فى التدريب الإدارى وهو أهم اقتراحاتهم للتغلب عليها.

١/٥/٣/٢/٢ جمع وتفريغ البيانات: -

تم توزيع واستيفاء قائمة الاستقصاء باستخدام أسلوب المقابلة الشخصية بين الباحثة والمتدربات لمفردات عينة البحث فى البرامج محل الدراسة وذلك قبل انتهاء البرنامج التدريبى بيوم واحد ويومين على الأكثر. وقد ساعد ذلك فى توضيح الهدف من البحث لمفردات العينة من جانب، وكذلك حث مفردات العينة على الإجابة عن قائمة الاستقصاء والرد على أية استفسارات قد ترد منهم، مما ساعد فى دقة تعبئة هذه القوائم.

تمت مراجعة القوائم للتأكد من استيفاء إجابات (٩٠٪) من الأسئلة على الأقل وقد اجتازت القوائم جميعا هذا الاختبار.

١/٥/٣/٢/٣ المعالجة الاحصائية: -

بعد الانتهاء من تفريغ البيانات فى الجداول التكرارية وحساب النسب المئوية تمت معالجتها إحصائيا باستخدام مجموعة حزم العلوم الاجتماعية SPSS WIN وذلك بمعرفة مركز الحساب العملى بجامعة عين شمس، وقد تم استخدام الأساليب الاحصائية التالية: -

النسب المئوية لتكرارات الاجابات لإفراغ عينة البحث من

واقع نتائج الاستقصاء.

المتوسطات الترجيحية من أجل التعرف على مستوى إجابة أفراد عينة البحث عن متغيرات الدراسة ومن ثم ترتيبها حسب أهميتها، كما يعكسها المتوسط الترجيحي لمتغيرات الدراسة.

الانحراف المعياري لقياس درجة التشتت لقيم إجابة أفراد عينة الدراسة عن وسطها الحسابي.

h اختبار تحليل التباين الاتجاه لحساب **On Way Qnova of Variance** لحساب اثر كل متغير من المتغيرات المستقلة (كل متغير من العوامل الديموجرافية وأثرها مجتمعة في تقييم أفراد عينة البحث لفعالية التدريب) (. بشقيه العام والخاص). والمعروف أن هذا الاختبار يختبر مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر.

اختبار "ف" لتحديد مستوى الدلالة الاحصائية بنتائج تحليل التباين عند مستوى معنوى (٠,٠٥) بمقارنة قيمة "ف" المحسوبة بالجدولية.

اختبار **((Lest of Significant Differences) (L.S.D)** وقد تم استخدام هذا الاختبار في حالة وجود معنوية مرتفعة في بعض الاختبارات، وذلك لتحديد أقل فرق معنوى بين المجموعات وكذا تحديد مصدر الفروق بين المجموعات.

معامل ارتباط بيرسون لاختبار تأثير درجة توافر معايير الاختيار الجيد والاستخدام الملائم للأساليب التدريبية على فعالية التدريب.

اختبار كرونباخ الفا **Cronbach Alpha** لتحديد مدى ثبات الاستبيأن.

١/٥/٣/٢/٤ صدق وثبات الاستبيان: -

صدق الاستبيان: بعد الانتهاء من اعداد الاستبيان في صيغته الأولى تم عرضه على مجموعة من المحكمين عددهم (٥) من الاكاديميين والخبراء في مجال التدريب الادارى لمعرفة آرائهم في مدى مناسبة محتواه لتحقيق اهداف الدراسة، ووفقا لما أبداه المحكمون من ملاحظات تمت إعادة بناء الاستبيان حتى وصل إلى صورته النهائية.

ثبات الاستبيان: للتحقق من ثبات الاستبيان تم حساب معامل الاتساق الداخلي وذلك بتطبيق الاستبيأن على عينة من المتدربات غير عينة البحث بلغت (٢٠) مفردة وتم حساب معامل ثبات الاستبيان باستخدام اختبار الفا كرونباخ **Cronbach Alpha** ، وقد بلغ معامل الفا (٠,٨٥٥) وتعتبر هذه المعامل مرتفعا ودالا على ثبات الاستبيان.

- الاطار النظر للبحث

٢ / ١ الدراسات السابقة: -

تعرض الباحثة فيما يلى بعض البحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، ويمكن تصنيف هذه البحوث والدراسات الى: بحوث ودراسات اجنبية، وبحوث ودراسات عربية وذلك على الوجه التالي: -

٢ / ١ / ١ الدراسات الاجنبية: استهدفت الدراسة التى قام بها **Shoenfelt** وآخرون، تحديد فعالية عشرة أساليب تدريبية هي: التدريب المعتمد على الحاسب الآلي، والتعليم المبرمج، والمحاضرات مع الأسئلة والأفلام التصويرية، والمحاضرات التليفزيونية، الحساسية، والمناقشات، والندوات، ودراسة الحالة، ولعب الأدوار، والمباريات الادارية. وقد قام الباحثون بتقييم هذه الأساليب وفقا لفعاليتها في تحقيق عدد من الأهداف التدريبية هى اكتساب المعلومات، واعادة استخدام المعلومات ن وتغيير الاتجاهات، وتنمية المهارات الشخصية، وتنمية مهارات حل المشكلات، والحصول على قبول المتدربين، وقد أشارت نتائج هذه الدراسة الى أن أسلوب المحاضرات مع الاسئلة الافلام التصويرية، والمحاضرات التليفزيونية تعتبر أقل اساليب التدريب فعالية في تحقيق أهداف التدريب بينما تعتبر أساليب دراسة الحالة ولعب الادوار والمباريات الادارية من أكثرها فعالية في تحقيق تلك الاهداف.

٢- التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية ووفق المتغيرات الديموجرافية

أما الدراسة التى قام بها **Broadbent(11)** التى طبقت في المركز الكندى للصحة والسلامة المهنية على عينة مكونة من (١٠٠) مفردة من المدربين الذين تولوا التدريب في برامج مديرى الصحة والسلامة المهنية بالمركز، وقد أخضعت هذه الدراسة للتقييم اثنى عشر أسلوبا تدريبيا هى: المحاضرة، التعليم المتكامل، التعليم التجريبى، التعليم التجريبى بالممارسة، التدريب على رأس التدريب الذاتى، التعليم المبنى على حل المشكلات، والوسائط المتعددة، وقد تم تقييم هذه الأساليب من قبل المدربين الذين قاموا باستخدامها في برامج المركز وكذلك لتحديد المعايير التى يتم على اساسها اختيار الاسلوب التدريبى الملائم، وكذلك تحديد أهم المجالات التى يمكن أن يستخدم فيها كل اسلوب، وقد توصلت الدراسة الى أن كل أسلوب من هذه الأساليب يعتبر ملائما اذا استخدم في الموقف التدريبى الملائم، وأن المحاضرة يمكن استخدامها كأسلوب تدريبى مساعد في حالة عرض موضوعات جديدة، كما أن الاختيار بين أسلوب وآخر يعتمد على عدة معايير: منها تكلفة التصميم والتنفيذ، وتقبل كل من المتدرب والمدرب للأسلوب، وفوق ذلك المحتوى والهدف.

وقد استهدفت دارسى **Hay(12)**، تحديد المعايير التى علي اساسها يتم تقييم الأساليب التدريبية المستخدمة في تدريب مديرى التسويق في المنظمات الخدمية الامريكية، وقد تمت دراسة عينة مكونة من (٢٠٠) مفردة من مدربى التسويق في مركز التدريب التابع لاتحاد صناعات الفندقة والمطاعم في الولايات المتحدة، وقد تم تقييم الاسلوب التدريبى وفقا لقدرته على تحويل التدريب أو نقل اثر التدريب الى العمل، وقد كانت هذه الأساليب على الترتيب هى: التدريب العملى، المباريات الإدارية، لعب الأدوار. كما أشارت الدراسة إلى أن (٤٠٪) من المدربين يستخدمون اسلوبا واحدا أو اثنين فقط في التدريب

لأنهم يحققون فيها اجادة عالية، بينما (٣٥٪) من المدربين يستخدمون عدة اساليب وبدرجة اجادة عالية(١٥).

فقد توصل (Levine فى دراسته عن متطلبات تصميم المنهج التدريبى لبرامج التدريب الاشرافى، الى أن اختيار الأساليب التدريبية الملائمة يتطلب معرفة كل من مصمم البرنامج والمدرب بعمل المتدربين، ولذلك يجب استطلاع رأى المتدربين فى هذه الأساليب، كما أن التطابق بين المحتوى والأسلوب التدريبى يساعد فى نقل أثر التدريب لمكان العمل.

٢/١/٢ الدراسات العربية: -١/٢/١/٢ الدراسات التى تناولت تقييم أساليب التدريب الإدارى فى منظمات التدريب والتنمية الإدارية: -

فى دراسة عثمأن (14) لقياس تأثير كل من التدريب المرتكز على أسلوب التعلم المتكامل والتدريب المرتكز على أسلوب المحاضرات على فعالية التعلم فى البرامج التدريبية، أظهرت نتائج الدراسة على عينة قوامها (١٨٠) متدرباً، الا أنه لا توجد اختلافات تذكر فى نتائج الاختبارات، ولا درجة الميل نحو فرصة التدريب، ولا التوقعات من البرنامج الذى سوف يتم التدريب عليه، وكذلك النمط التعليمى، أو التعاطف الإيجابى. كذلك توصلت الدراسة الى أن التدريب بطريقة التعلم المتكامل تصلح لبعض المواضيع أكثر منها للبعض الآخر، وأنه لكى نصل بالتعلم المتكامل الى درجة عالية من التأثير فإن أسلوبه المتفاعل يصلح فى الموضوعات التى تحتاج إلى تعديل فى المفاهيم أو السلوك أو تثير القلق أو لا يتحمس المتدربون لدراستها نظرا لأن التعلم المتكامل يركز على جعل هذه الدروس يسودها جو من المرح، وعلى إزالة كل العناصر السلبية التى يمكن أن يكون الدارس قد اختزنها من تجارب تعليمية سابقة فهو يساعد الدارسين على تخطى هذه الحواجز حتى يتيح لهم فرصة تدريبية أفضل.

وفى دراسة القط (15) التى استهدفت تقييم بعض اساليب المحاكاة الادارية المستخدمة فى بعض برامج التدريب الادارى للتعرف على فعاليتها ومدى مساهمتها فى تحقيق الاستفادة للمتدربين وهذه الأساليب هى: دراسة الحالة، لعب الادوار، المباريات الادارية. وقد تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من (٢١٨) مفردة من المتدربين فى بعض البرامج التدريبية التى تنفذها بعض المنظمات التدريبية المتخصصة الخاصة فى مصر، وقد استخدمت الباحثة أسلوب قائمة الاستقصاء لقياس رد فعل المتدربين تجاه متغيرات الدراسة، وقد أكدت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية بين توافر كل من المعلومات المرتدة للمتدربين، والتسلسل والتتابع خلال أساليب المحاكاة الإدارية، وبين ردود فعل المتدربين تجاه أوجه الاستفادة من تلك الأساليب، وأن ردود فعل المتدربين تجاه تطبيق أساليب المحاكاة الإدارية لبعض مبادئ التعلم يتوقف على كل من مستوى تعليم المتدرب ومستوى التدريب السابق الذى حصل عليه.

وفى دراسة أبو خضير(16) على عينة مكونة من (١٤٩) مفردة من المتدربين فى معهد الإدارة العامة بالرياض استهدفت تقييم برنامج تنمية المهارات الاشرافية بالمعهد باستخدام القياس (قبلى - بحرى) وكذلك استبانة رد فعل المتدرب نحو البرنامج التدريبى. كأن من بين العناصر التى تم تقييمها فى البرنامج الأساليب التدريبية، وكذلك الوسائل التدريبية المساعدة، وقد توصلت هذه الدراسة الى أن هناك تغيرا كبيرا فى معارف المتدربين نتيجة التحاقهم بالبرنامج فى ثلاث مواد باستثناء المادة الرابعة وهى مادة الاتصال الادارى نتيجة عدم ملاءمة الأساليب التدريبية المستخدمة فى تقديم هذه المادة وهو ما أكدته الاتجاهات السلبية للمتدربين نحو هذه الأساليب، يضاف الى ذلك أن من اهم المعوقات التى يتوقع المتدربون أن تحد من امكانيات نقل أثر التدريب أو تحويل التدريب هو أن هذه الأساليب لا تساعدهم فى نقل المضامين والمحتوى الذى يوجد فى البرنامج إلى ممارسات فى العمل (17).

تختلف النتائج التى توصل اليها العسكر. عن دراسة ابو خضير حيث توصل الى أن الأساليب التدريبية والوسائل التدريبية المساعدة، المستخدمة فى برامج الأعمال المكتبية التدريبية التى ينفذها معهد الإدارة العامة بالرياض تتفق مع معايير الامتياز فى برامج التعليم التجارى الامريكية، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة قوامها (١٠٠) مرة من الاداريين واعضاء هيئة التدريس بالمعهد.

وفى دراسة هدفت لتقييم اسلوب التدريبات العملية فى التدريب بمعهد الإدارة العامة بسلطنة عمان، والتى قام بها سليم (18) على عينة بلغت (٢٦٩) متدرباً حيث قارن بين أربعة اساليب تدريبية حديثة هى: دراسة الحالات، المباريات، المشروعات التطبيقية، لعب الأدوار... وقد توصلت الدراسة إلى أن دراسة الحالات هو الاسلوب الأكثر استخداما بين الأساليب الأربع، بينما المباريات الادارية لا تستخدم على الاطلاق، أما أسلوب المشروعات التطبيقية ولعب الأدوار فتستخدم بشكل محدود.٢/٢/١/٢ الدراسات التى تناولت تقييم أساليب تدريس العلوم الإدارية فى الجامعات: -

فى دراسة (19) ياغى استهدفت التعرف على الأساليب والوسائل التى يستخدمها معلمو العلوم الادارية فى الجامعات العربية، واتجاهاتهم نحو هذه الأساليب، وأهم المشاكل التى تواجههم فى استخدامها , وقد بلغت عينة الدراسة (١٣٩) مفردة من اعضاء هيئة التدريس بالجامعات الثمانى محل البحث، وقد شملت الدراسة (١٤) اسلوبا تعليميا، وكذلك (١١) وسيلة تعليمية. وقد اظهرت نتائج الدراسة أن المحاضرة هى الاسلوب الاكثر استخداما، بينما النقاش بنسبة ضئيلة جدا، اما بقية الأساليب فلا تستخدم. ونفس الشئ ينطبق على السبورة كوسيلة تعليمية بينما تتراجع نهائيا باقى الوسائل. كما أنه لا توجد علاقة قوية بين بعض الخصائص الديموجرافية لاعضاء هيئة التدريس مثل الخبرة والمرتبة

٣ - تأهيل المتدربين وإعدادهم لاستلام الأساليب الحديثة فى التدريب

الاكاديمية واستخدامهم للأساليب والوسائل التعليمية الحديثة، وقد اشارت الدراسة إلى المشاكل التى تواجه عضو هيئة التدريس فى استخدام الأساليب الحديثة مثل عدم وجود الوقت الكافى، وقلة التسهيلات والخدمات المساندة، وعدم توافر الخبرة فى استخدامها.

وقد استهدفت الدراسة التى قام بها الحسينة (20)، إلقاء الضوء على طرق تدريس العلوم الإدارية، ومدى استخدامها من قبل أعضاء هيئة التدريس فى الجامعات العربية، حيث تم رصد لبعض هذه الطرق المستخدمة فى ثلاث جامعات عربية وذلك بشكل وثائقى. كما تم تصميم حزمة من هذه الطرق مكونة من ست حزم فرعية، هى الورقة البحثية، والنشاط التدريسى، ودراسة الحالة، والنشاط الصفى، والنشاط اللاصفى، والتعلم الذاتى، وقد تم اختبار هذه الحزمة على عينة من طلبة الإدارة بلغت (٦٣) مفردة من الطلبة والطالبات. وقد توصلت الدراسة الى أنه على الرغم من توافر العديد من الطرق التدريسية الممكن استخدامها فى تدريس العلوم الادارية الا أن اعضاء هيئة التدريس يحصرون أنفسهم باستخدام المحاضرة فقط حتى فى الجامعات التى تتوافر فيها إفضل مستلزمات التدريس. واخيرا، فقد أظهرت نتائج الدراسة وجود اتجاه عام عند المجموعات المختبرة من الطلبة نحو فائدة حزمة الطرقة المختبرة حيث كانت أعلاهم درجة هى الورقة البحثية وأدناها هى النشاط التدريسى، كما أظهرت النتائج أن درجات الطرق كانت محصورة فى نطاق ضيق جدا بين (٢,٦ - ٧,٥ من اصل ١٠ درجات)، وهو ما يشير إلى خطأ التحيز إلى طريقة ما على أنها أصلح من غيرها حيث تعتمد طريقة التدريس الفعالة على الموقف التدريسى.

وقد استهدفت الدراسة التى قام بها كل من الحماد وجماعه، قياس (21) اهمية الأساليب المستخدمة فى تدريس مواد العلوم الادارية بجامعة الملك فيصل، وقياس أثر كل طريقة على أداء الطلاب وتحصيلهم، وطبقت الدراسة على (٤٢) عضواً من أعضاء التدريس باسلوب الحصر الشامل، وعينة من الطلاب قوامها (١٥٠) مفردة، وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية: أن المحاضرة هى الاسلوب السائد فى التدريس لدى اعضاء هيئة التدريس بقوة اتجاه (٦٠٪) بينما كانت قوة اتجاه اساليب اخرى مثل الواجبات ولعب الأدوار ضعيف جدا. ومما يلفت للنظر أن هناك تطابقا تاما فى اتجاهات الطلاب نحو هذه الأساليب أيضا حيث بلغت قوة الاتجاه للمحاضرة (٨٠٪) كما بينت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التمارين العملية والمناقشات والحالات الدراسية وبين مستويات أداء الطلاب فى المواد التى استخدمت فى تدريسها لهذه الأساليب.

وفى دراسة جريسات 22) (حول المدرسين والمدربين فى الإدارة فى الجامعات والمعاهد العربية حالات خاصة من الاردن والسعودية، توصل فى دراسته والتى شملت الأساليب التى تستخدم فى التعليم أو التدريب الإدارى فى هذه الجهات الى أن المحاضرة والنقاش هما الأسلوبان الاكثر استخداما فى الجامعات أو المعاهد التدريبية، وإن كانت الجامعات أكثر تقليدية فى استخدامها مصادر محدودة فى التدريس وهى الكتب بينما يعتمد المدربون فى المعاهد التدريبية على مصادر أخرى كالدراسات الميدانية أو الاستشارات ولذا فهى تعكس واقع وظروف البيئة العربية التى يدربون فيها.

٢/١/٣ التعليق على الدراسات السابقة: -

بعد استعراض البحوث والدراسات السابقة - سواء الإجنبية أو العربية - نتبين الاتى:-

٢/١/٣/١ فيما يتعلق بالدراسات الأجنبية: -

طبقت البحوث والدراسات الاجنبية التى امكن حصرها فى مراكز ومنظمات التدريب الإدارى، حيث تم إجراء مقارنات بين الأساليب التدريبية الحديثة والتقليدية، وقد توصلت إلى فعالية الأساليب الحديثة - وعلى وجه الخصوص أساليب المحاكاة الإدارية - فى تنمية عدد من المهارات الإدارية المعرفية والأنسانية والفنية، كما توصلت إلى أن استخدام أسلوب المحاضرة يعتبر أقل أساليب التدريب فعالية فى تحقيق أهداف التدريب. ومع ذلك فإن بعض الدراسات ترى أنه يمكن استخدام المحاضرة كأسلوب تدريبى مساعد، وأن كل أسلوب من الأساليب التدريبية يعتبر ملائما إذا استخدم فى الموقف التدريبى الملائم.

٤ - الاهتمام بإعداد حالات دراسية من واقع بيئة العمل العربية

توصلت الدراسات الأجنبية إلى عدد من المعايير الواجب توافرها للاختيار الجيد والاستخدام الملائم للأساليب التدريبية وأهمها التوافق مع (المحتوى، الاهداف التدريبية، وطبيعة المتدربين، وقدرة المدربين والتسهيلات الاخرى).

٢/١/٣/٢ فيما يتعلق بالدراسات العربية: -

حظى تقييم اساليب تدريس العلوم الادارية اهتماما من جانب الباحثين فى مجال تدريس العلوم الإدارية فى الجامعات أكثر من الاهتمام الذى حظى به من الباحثين فى مجال التدريب الإدارى فى مراكز ومنظمات التدريب والتنمية الإدارية، وقد انعكس ذلك فى قلة هذه الدراسات.

لا توجد اختلافات كبيرة بين الجامعات ومراكز ومنظمات التدريب فى درجة استخدام الأساليب التقليدية أو الحديثة فى التعليم والتدريب الإدارى، حيث تظل المحاضرة هى الأكثر استخداما من قبل المعلم الجامعى والمدرب على حد سواء، كما أن ردود افعال الدارسين نحوها ليس سلبيا. ومع ذلك فإن هناك ممارسات ناجحة لاستخدام بعض الأساليب التدريبية الحديثة فى بعض منظمات التدريب العربية، ومن هذه الأساليب دراسة الحالة بينما هناك ممارسات غير ناجحة لأسلوبى المباريات الإدارية والمشروعات التطبيقية، كما أن هناك أساليب أخرى مثل الحساسية لا تستخدم مطلقا.

ربطت بعض الدراسات بين أساليب التدريس المستخدمة فى تدريس العلوم الإدارية، ومستوى أداء الطلاب، خاصة التمارين

العملية أكثر من أسلوبى المحاضرة والمناقشة. بينما هناك تضارب بين نتائج الدراسات التى تمت فى منظمات التدريب العربية حيث توصل بعضها إلى وجود تأثير لاستخدام الأساليب التدريبية الحديثة خاصة أساليب دراسة الحالة ولعب الأدوار والمباريات الإدارية على عملية التعلم أو رد فعل المتدرب، وبينما توصلت دراسات أخرى إلى عدم وجود فروق تذكر بين كل من الأساليب التقليدية أو الأساليب الحديثة فى هذا الخصوص.

٢ / ١ / ٣ / ٣ التعليق العام: -

ومما سبق، يمكن استخلاص ما يلى: -

لم تقم الدراسات السابقة بإجراء مقارنة بين فعالية الأساليب التقليدية أو الأساليب الحديثة على ردود أفعال المتدربين تجاه أوجه الاستفادة من تلك الأساليب، أو تجاه مدى توافر معايير الاختيار الجيد والاستخدام الملائم لهذه الأساليب وهو ما يحاول (البحث الحالى) القيام به.

اقتصرت الدراسات السابقة على دراسة تأثير بعض الخصائص الديموجرافية للمتدربين مثل (المستوى التعليمى والمستوى التدريبى السابق)، ولم تدرس تأثير بعض الخصائص الديموجرافية الأخرى مثل (العمر، المستوى الوظيفى، مدة الخبرة، وطبيعة القطاع) على فعالية التدريب باستخدام كل من الأساليب التقليدية أو الحديثة وهو ما يحاول (البحث الحالى) إنجازه.

لم تختبر الدراسات السابقة طبيعة العلاقة بين المعوقات التى تواجه استخدام الأساليب التدريبية الحديثة فى التدريب الإدارى وفعالية التدريب وهو ما سوف يقوم به (البحث الحالى).

لم تقم الدراسات السابقة بدراسة تقييم فعالية الأساليب التدريبية من وجهة نظر المرأة العاملة كمتدربة، خاصة أن المرأة كمتدربة تواجه العديد من العوائق البيئية الاجتماعية والثقافية التى قد تؤثر على تفاعلها وتقبلها لبعض الأساليب التدريبية دون غيرها وهو ما يحول (البحث الحالى) إبرازه.

٢ / ٢ تقييم فعالية الأساليب التدريبية: -

إن انتشار التدريب الادارى على نطاق واسع فى السنوات الماضية، خاصة فى التسعينيات من هذا القرن واستمرار هذا الانتشار يجعل المنظمات التدريبية تبحث عن أساليب أكثر فعالية لتنمية المهارات البشرية لمواجهة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التى تواجه تلك المنظمات. ويجمع الباحثون على أن اختيار الأسلوب التدريبى الملائم يعتبر من أهم العناصر التى يتوقف عليها نجاح أو فشل التدريب، حيث تبرز قدرة مصمم البرنامج فى اختيار الأساليب التى تناسب بقية عناصر البرنامج التدريبى الأخرى، وكذلك الاستخدام الملائم والتقييم العلمى لفاعليتها. (23)

والاسلوب التدريبى هو طريقة تستخدم فى ظرف ملائم لإيجاد موقف تدريبى يتم فيها إكساب أو تنمية أو تبادل معلومات أو مهارات أو اتجاهات (أو واحد أو أكثر من هذه العناصر) بين المتدربين وبين المدرب أو بين المتدربين أنفسهم، وصولا لتحقيق أهداف البرنامج التدريبى (24).

٢ / ٢ / ١ تصنيف الأساليب التدريبية: -

على الرغم من تعدد وتنوع الأساليب التى يمكن من خلالها تنفيذ برامج التدريب بفعالية فى مصر وغيرها من الدول العربية، فإن الدراسات السابقة قد أثبتت أن ما يستخدم منها حتى الآن محدودا ويعتمد على الأساليب التقليدية فى الغالب رغم وجود أساليب أحدث تعتمد على التكنولوجيا الحديثة مثل التدريب المعتمد على الحاسب الآلى (ذلك الذى يحل فيه الحاسب الآلى محل الدور التقليدى للمدرب، ويتفاعل المتدرب مباشرة مع أجهزة الحاسب الآلى) ومثل نمذجة السلوك (من خلال مشاهدة المتدربين لأفلام تتضمن نماذج السلوك الفعال المرغوب فيه للتعامل مع المواقف والمشكلات، ويطلب من المتدربين بعد ذلك ممارسة نفس السلوك)، ومثل أساليب المحاكاة (التى تعتمد على معايشة المواقف الفعلية بالمنظمات، وتوفر للمتدربين فرصة الممارسة العملية للمفاهيم والمعلومات المكتسبة، حيث تعتمد على التفاعل والمشاركة المتعمقة للمفاهيم والمعلومات المكتسبة، حيث تعتمد على التفاعل والمشاركة المتعمقة من جانب المتدربين أثناء التدريب).

٥- انخفاض الممارسات التطبيقية للتدريب الإدارى فى المنظمات التدريبية العربية

وتجدر الاشارة الى أنه لا يوجد اسلوب واحد يمكن اعتباره الأمثل الذى ينطبق على كل المواقف التدريبية، أو كل الأهداف التدريبية. ولذا فإن على المدرب أن يطلع على هذه الأساليب وأن يطور مهارته فى استخدام تشكيلة كبيرة منها.

ويمكن تصنيف الأساليب التدريبية وفق معايير عديدة، وسوف نركز على معيارين فقط لاهداف هذه الدراسة وهما: معيار الزمن، ومعيار الاهداف التدريبية التى يراد تحقيقها، وفيما يلى هذا التصنيفان: -

٢ / ٢ / ١ / ١ التصنيف وفقا للزمن:

الأساليب التقليدية: وهى الأساليب التى تستخدم من زمن بعيد وتعتمد على الناحية النظرية والتفكيرية، والدور الأساسى فيها للمدرب فقط، وتهدف إلى تزويد المتدربين بمعلومات فى موضوع معين دون أن تنطلق إلى التطبيق العملى لتلك المفاهيم.

الأساليب الحديثة: وهى الأساليب التى استخدمت حديثا وتعتمد على المشاركة والتفاعل بين المتدربين، كما تعتمد على الناحية التطبيقية.

ويوضح الجدول رقم (١/٢) تصنيف الأساليب التدريبية وفقا لمعيار الزمن.

٢ / ٢ / ١ / ٢ التصنيف وفقا للأهداف التدريبية: -

الأساليب النظرية والتفكيرية: وهى أساليب التدريب بالإلقاء المعروفة التى تهدف إلى أكساب المتدرب المعارب والحقائق والنظريات بهدف زيادة معرفة المتدرب، وبالتالى فهى تتلاءم مع الاهداف المعرفية.

الأساليب الجماعية والتفاعلية: وهى أساليب المشاركة التى تهدف الى أن يقوم المتدرب بدور الشريك الفعال فى العملية التدريبية. وهذه الأساليب تلائم تحقيق الأهداف الوجدانية.
الأساليب العملية والكشفية: وهى الأساليب الميدانية التى تهدف الى اكساب المتدرب خبرة ومهارة عملية تنفيذية (القيام بعمل ما) وهى تلائم تحقيق الأهداف الأدائية المهارية.

٢/٢/٢ معايير الاختيار الجيد والاستخدام الملائم للأساليب التدريبية: -

على الرغم من استخدام العديد من الأساليب التدريبية المتعددة فى التدريب من زمن بعيد، ولكنه حتى الآن لم يتم تحديد معايير مستقرة لاختيار الأسلوب التدريبى الملائم لتحقيق اهداف التدريب. فعادة ما يتم اختيار الأسلوب التدريبى على أساس تكلفة الأسلوب بصرف النظر عن الاعتبارات الأخرى.

لاشك فى أن اختيار أسلوب التدريب يعتبر أمراً صعباً نظراً لوجود عدد كبير من المتغيرات فى الموقف التدريبى وأهم هذه المتغيرات هى (الأهداف التدريبية، محتوى المادة، المتدربون، المدربون، الوسائل التدريبية المساعدة، التسهيلات التدريبية الأخرى، الوقت، التكاليف. وهذه المتغيرات تشكل معايير للاختيار الجيد والاستخدام الملائم للأساليب التدريبية، ولذا فإنه عندما نتحدث عن أساليب أو طرق للتدريب إنما نعنى بذلك استراتيجيات فى التدريب، حيث تتكون استراتيجية التدريب من خليط من طرق وأساليب التدريب التى تصمم لإنجاز مهمة تدريبية معينة، كما تتضمن الأجهزة الوسيطة والوسائل المساعدة - فى حالة وجودها - ونظاما محددا لتنظيم المدربين والمتدربين، وتوافر التسهيلات ومتطلبات أخرى يتطلبها الموقف التدريبى. إن العملية التدريبية أثناء تنفيذها لا تسير وفق نموذج خطى بل وفق نموذج غير خطى يعتمد على (المدخلات وعمليات التشغيل والمراجعة المستمرة والتغذية المرتدة)، فإذا واجهت المدرب عقبات حقيقية، عليه أن يعمل على تعديل استراتيجيات ومسارات تدريبية أو استخدام خيارات بديلة، فالتفاعل يتم بين التخطيط والتنفيذ، وبين الأهداف والامكانات، بين المعوقات والخيارات المتاحة.

ومما سبق يتضح أن هناك ترابطاً بين عناصر الموقف التدريبى، ولذلك يجب أن تعتمد قرارات اختيار الأساليب التدريبية على التحليل الدقيق للموقف التدريبى من جميع عناصره، وفيما يلى نتناول هذه المعايير.

١/٢/٢/٢ الأهداف التدريبية:

إن الهدف من وراء البرنامج التدريبى يعتبر العامل الأساسى فى تحديد الأساليب التدريبية الممكن استخدامها، ونظرا لأن تحديد الهدف بوضوح يحدد فى النهاية طبيعة المعارف والمهارات، والاتجاهات الواجب إكسابها للمتدربين من خلال البرنامج التدريبى مما يحكم فى النهاية طبيعة الأسلوب التدريبى ومدى مناسبته لخدمة الهدف التدريبى. وتتعدد الأهداف التدريبية بتعدد البرامج وأن كانت هذه الأهداف لن تخرج عن كونها: إكساب معارف أو إكساب مهارات أو تطوير السلوك أو تحسين الأداء فى العمل. وتتفاوت درجة فعالية الأساليب التدريبية فى تحقيقها لهذه الاهداف ولذلك فإن الدراسات الميدانية فى هذا المجال ضرورية للوصول الى مؤشرات تساعد فى ترشيد اختيار واستخدام هذه الأساليب.

٢/٢/٢/٢ المحتوى: -

إن المحتوى أو المضمون من العناصر المهمة التى يجب بحيث يحدث التطابق بين الاسلوب والمحتوى ويساعد هذا التطابق بين الاسلوب والمحتوى ويساعد هذا التطابق فى زيادة فرص تحويل التدريب.

ويتضمن تحليل المحتوى: نوع المادة أو المواد التدريبية، ودرجة استقرارها أو حداثتها، ومدى صعوبتها أو سهولتها، وكذلك مدى التوازن بين الجوانب النظرية والتطبيقية فيها، وأخيرا التتابع والهيكلة فى عرض المادة حيث يعنى بتجزئة المهام المطلوبة من المتدربين وتبسيطها وشرحها ووضعها فى سلسلة متدرجة من الصعوبة بحيث يسهل متابعة ما يحدث خلال البرنامج. كما تتضمن أيضا درجة الواقعية فى المادة من حيث درجة اقترابها من الواقع العملى لمجال عمل المتدرب.

٣/٢/٢/٢ المتدربون: -

المتدرب هو المحدد الاخير لمدى فعالية وكفاءة التدريب، ويتأثر الاسلوب التدريبى المستخدم بالخصائص الشخصية للمتدربين، ولذا فإن اختيار الأسلوب يجب أن يتناسب مع هذه الخصائص من حيث: العمر، المستوى التعليمى، المستوى الوظيفى، التدريب السابق، الخبرات السابقة.

اتجاهات المتدربين نحو البرنامج التدريبى والمدرب والأساليب المستخدمة فى التدريب. كما يتأثر الأسلوب التدريبى ايضا ببعض المتغيرات الأخرى والتى تتعلق بالمتدرب أيضا وهى طبيعة الثقافة التنظيمية فى المنظمة التى يعمل بها المتدرب، وكذلك بعدد المتدربين فى المجموعة الواحدة.

٤/٢/٢/٢ المدربون: -

ينعكس دور المدرب فى العملية التدريبية فى ربط أجزاء النشاط التدريبى المختلفة وتحقيق التناسق والتجانس بينهما. أن قدرة ومهارة ورغبة المدرب فى استخدام جميع الأساليب والوسائل المساعدة تساعده فى تهيئة وإثراء التجربة التدريبية، فالمدرب الملم بالتطورات فى أساليب ووسائل التدرب وما يتصل بها من مستجدات التقنية المتجددة باستمرار ينوع فى استخدامه لهذه الأساليب ويوظفها التوظيف المناسب وفقا للعناصر الأخرى المكونة للعملية التدريبية. ولذا تعد معارف المدرب وخبراته وسماته الشخصية واتجاهاته من العوامل الأساسية التى تحكم درجة فعالية الأساليب التدريبية التى يستخدمها.

٥/٢/٢/٢ الوسائل التدريبية المساعدة: -

ويطلق عليها التقنيات السمعية البصرية وهى أدوات ووسائل تستخدم لتسهيل تعلم وتعليم المفاهيم والأساسيات والنظريات المختلفة فى التدريب، وبطريقة منظمة، مشوقة، فعالة، وكذلك لتطوير مهارات واتجاهات ايجابية لدى المتدربين. وتأخذ هذه الوسائل شكل لوحة طباشرية، أو دفتر قلاب، أو صور ثابتة، أو شراح أفلام (سلايدات) أو شفافيات، أو أشرطة سمعية، أو أشرطة فيديو، أو اسطوانات الليزر CD وغيرها.

وتستخدم هذه الوسائل فى مساعدة المدربين على التواصل الفعال مع المتدربين، كما أنها تساعد المتدرب على الفهم والاحتفاظ بما يرى ويسمع، ويوفر للتدريب التشويق وارجاع الأثر، كما أنها تسد الثغرة بين استخدام اللغة وبين الخبرة الواقعية المباشرة، ولهذا السبب فإن الوسائل التدريبية المساعدة ترتبط ارتباطا وثيقا بالأساليب التدريبية حيث إن نقص هذه الوسائل يحد من إمكانية التنوع فى الأساليب التدريبية التى يمكن للمدرب استخدامها فى التدريب وهو ما ينعكس على فعالية التدريب.

٢/٢/٢/٦ التسهيلات التدريبية الأخرى: -

يتطلب استخدام كل أسلوب تدريبى أنواعا مختلفة من الإمكانات والأجهزة، والمواد التدريبية، والمكان الذى يتم فيه التدريب وكذلك للعديد من النواحى التنظيمية التى تساعد على الاستخدام الفعال للأساليب التدريبية بما توفره من بيئة حافزة على التعلم.

٢/٢/٢/٧ الوقت: -

إن الوقت المتاح للبرنامج التدريبى يتحكم فى الأساليب التدريبية المكن استخدامها، فالمؤتمر مثلا، ودراسة الحالة والمباريات الادارية تستغرق وقتا اطول من اساليب اخرى مثل المحاضرة أو العرض أو لعب الادوار. كما أن مواعيد العمل اليومية وعدد ساعات التدريب فى اليوم الواحد تؤثر على استخدام الأساليب التدريبية، حيث يكون المتدرب فى الساعات المبكرة من اليوم التدريبى أكثر نشاط وحماسا، على عكس حالهم فى نهاية اليوم التدريبى، ولذا فأن المدرب عليه أن يراعى ذلك، أن يختار من الأساليب ما يثير النشاط ويبعث على التيقظ خاصة كلما اقترب من نهاية اليوم التدريبى.

٢/٢/٢/٨ التكاليف: -

إن معيار التكاليف لا يعتبر منفصلا عن بقية المعايير الأخرى حيث إنه من الواضح أن الوقت والامكانات والمدربين والوسائل التدريبية المساعدة وغيرها تترتب عليها تكلفة، ولذا، فإن الموازنة المخصصة للتدريب تؤثر فى اختيار الأسلوب التدريبى، كما أن المقارنة بين التكلفة والعائد المتوقع من استخدام كل أسلوب من الأساليب تعتبر وسيلة هامة للمقارنة بينها، أنها مقارنة بين اساليب الاستثمار البشرى وحساب العائد المتوقع منه فى المدى القصير والطويل.

وتحد التكاليف المرتفعة لبعض الأساليب مثل برامج التعلم المتكامل من استخدامها، حيث إن تصميم يوم تدريبى واحد وفقا لهذا الأسلوب يحتاج إلى من (١٠) الى (٤٠) يوم عمل وخاصة اذا كانت تحتاج الى مساعدات متخصصة خلال مراحل التصميم، وينطبق نفس الشيئ على استخدام أساليب التعليم التجريبى، بينما هناك أساليب أخرى مثل العرض، أو لعب الأدوار أو العصف الذهنى لا تحتاج إلى نفس هذه التكلفة.

ومما سبق، يتضح أنه توجد عدة معايير يمكن استخدامها لاختيار الأسلوب التدريبى الملائم، وهذه المعايير تمثل وحدة واحدة لا يجب أن ينظر الى أحدها منعزلا عن بقية المعايير حيث إنها جميعا تمثل مكونات الموقف التدريبى، وتؤثر وتتأثر بكل عناصر العملية التدريبية. وسوف يتم وضع هذه المعايير موضع الاختبار باستثناء (معيار التكلفة) نظرا لأن البحث الحالى سوف يختبر طبيعة العلاقة بين معايير الاختيار للأسلوب التدريبى الملائم من وجهة نظر المتدرب وذلك باستخدام استبانة رد فعل المتدرب نحو الأساليب التدريبية المستخدمة فى البرامج التى التحقوا بها، ومن ثم فان المدرب ليس فى موقف يسمح له بالحكم على تكلفة كل أسلوب من هذه الأساليب.

٢/٢/٣ معايير تقييم فعالية الأساليب التدريبية: -

التقييم عملية هادفة لقياس فعالية كفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحى الضعف والقوة فيها. ويأتى تقييم فعالية الأساليب التدريبية المستخدمة فى التدريب فى الاطار الشامل لعناصر العملية التدريبية كنظام وتفاعلها.

ويهدف تقييم الأساليب التدريبية إلى تحقيق الاهداف التالية: -

تقييم مدى فعالية الأسلوب التدريبى فى تلبية الاحتياجات التدريبية للمتدربين من حيث:

- فرص الاستفادة المتوقعة من الاسلوب على المستوى الشخصى.
- فرص نقل ما تم اكتسابه من معارف ومهارات بعد العودة للعمل.
- فرص التحفيز والتعزيز الإيجابى الذى يوفره الأسلوب.

تقييم مدى فعالية الأسلوب فى تحقيق الأهداف المحددة التالية:

- التشجيع على ممارسة الاكتشاف والتجريب.
- التشجيع على التفكير التحليلى.
- التشجيع على التفكير الابتكارى.
- التشجيع على المشاركة الفعالة والاداء الجماعى.

تقييم مدى توافر معايير الاختيار الجيد والاستخدام الملائم **للأسلوب التدريبى من حيث: -**

- التعود على استخدام الاسلوب.
- مراعاة التوقيت المناسب.
- درجة الموضوعية.
- درجة الارتباط بأهداف البرنامج.
- درجة توفير المعلومات المرتدة.
- درجة الواقعية.
- دور المدرب.
- دور المتدرب.

دور توافر الامكانيات والتسهيلات والوسائل التدريبية المساعدة.

تحديد نواحى القوة والضعف فى الأسلوب المستخدم، حتى يمكن التغلب على نقاط الضعف ودعم نقاط القوة.

ويشمل التقييم ثلاث مراحل هى: -

التقييم قبل تنفيذ البرنامج التدريبى: حيث يمكن إشراك المتدربين فى تخطيط برنامج التدريب. عن طريق استطلاع آراء المتدربين أو عن طريق المقابلات أو باستخدام المجموعة الضابطة.

متابعة تنفيذ البرنامج التدريبى: حيث يتم تقييم فعالية الأساليب ضمن باقى عناصر العملية التدريبية للتحقق من الاستخدام الملائم لهذه الأساليب والتدخل للتعديل والتصحيح إن لزم الامر.

التقييم بعد انتهاء البرنامج بمدة مناسبة: لقياس النتائج التى تحققت سواء الملموسة والمتحققة من البرنامج فى مجال العمل، أو التغيير فى سلوك المتدرب بعد عودته للعمل.

ويواجهنا عند تقييم فعالية الأساليب التدريبية مشكلة الاختيار بين معايير التقييم. ويمكن تقييم فعالية الأسلوب بناء على معايير اعتمدت على بعدين أساسيين فى التصنيف وهما:-

مستوى التقييم: وقد حدد **Kirpatrick** ، اربعة مستويات من المعايير لتقييم التدريب تتمثل فى ردود فعل المتدربين، ومستوى التعلم، ومدى استخدام المهارات والمعلومات الجديدة التى حصلوا عليها من التدريب بعد العودة للعمل، ونتائج العمل.

درجة موضوعية مستوى التقييم: وتتضمن تصنيف للمقاييس الخاصة بتقييم فعالية أساليب التدريب والتى يجب أن تشتمل على قوائم الاستبيان للتعرف على آراء المتدربين وعلى اختبارات لتحديد مقدار التغير فى سلوك الأفراد عقب انتهاء البرنامج وعلى تقارير المشرفين لتقييم التغير فى سلوك الأفراد عند العودة للعمل، وكذلك على تقييم النتائج الملموسة مثل انخفاض التكاليف أو تحسين الاداء.

٣- نتائج الدراسة الميدانية

يهتم هذا الجزء بعرض وتحليل استجابات مفردات عينة البحث والتى تبلغ (٢٠٠) مفردة من المتدربات بالفرع النسوى للمعهد للتعرف على تقييمهم لمدى فعالية كل من الأساليب التدريبية التقليدية والحديثة المستخدمة بالفرع، وكذلك تحديد درجة استخدام وكفاية الوقت المخصص لكل مجموعة من هذه الأساليب، وتحديد درجة اختلاف فعالية التدريب وفقا للخصائص الديموجرافية لعينة البحث، ولمدى تطبيق معايير الاختيار الجيد والاستخدام الملائم للاساليب، وللمعوقات التى تواجه استخدام الأساليب الحديثة وأهم الاقتراحات للتغلب عليها، وفيما يلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية على النحو التالى: -

٣/1 تقييم المتدربات لدرجة استخدام وكفاية الوقت المخصص للاساليب التدريبية المستخدمة:

شملت قائمة الاستبيان بالقسم الثانى سؤالين تم بهما قياس درجة استخدام وكفاية الوقت المخصص للأساليب التدريبية المختلفة والتى تم استخدامها فى برامج الفرع خلال المدة محل البحث.

١/١/٣ درجة استخدام الأساليب التدريبية : -

يتضح من الجدول رقم (١/٣) أن مجموعة الأساليب التقليدية هى الاكثر استخداما فى برامج الفرع حيث حققت متوسط حسابى مرتفع جدا، حيث بلغ (٤,٥٦٧) وهو يقترب من نهاية المقياس (٥)، ويؤكد ذلك أن الانحراف المعيارى البالغ (٠,٨٤٧) يشير الى أن نسبة قليلة من مفردات العينة لا توافق على درجة الاستخدام، بينما حققت مجموعة الأساليب الحديثة درجة استخدام متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابى (٣,٣٢٦) وهو لا يبتعد عن متوسط القياس (٣) الا بـ(٠,٣) وإن كان الانحراف المعيارى البالغ (١,٢١٩) يشير الى تباين واختلاف مفردات العينة حول هذا الاستخدام، وهو ما يؤكد نتائج الدراسات السابقة والتى ترى شيوع استخدام الأساليب التقليدية فى برامج التدريب بالعالم العربى، ومع ذلك فقد اثبتت نتائج الدراسة الحالية أن المعهد يستخدم الأساليب الحديثة بدرجة متوسطة فى برامجه.

وتظهر النتائج الاحصائية على مستوى كل أسلوب تدريبى على حدة، أن هناك اربعة أساليب تقاربت المتوسطات الحسابية لها وقد تراوحت بين (١,٥٩٠)، (٤,٤٢٥) وهى على الترتيب أساليب المناقشة، التمارين العملية، المحاضرة، دراسة الحالة حيث حققت جميعها درجات استخدام مرتفعة جدا وكما هو واضح بعضها ينتمى للأساليب التقليدية كالمحاضرة والمناقشة وبعضها إلى الأساليب الحديثة وهى التمارين العملية ودراسة الحالة. بينما تراجعت أساليب مثل سلة البريد الوارد، والعصف الذهنى، والزيارات الميدانية إلى أدنى الدرجات حيث لم تصل إلى منتصف المقياس، بينما وصل أسلوبى حلقات وأوراق البحث، ولعب الأدوار إلى درجة استخدام مرتفعة.

٢/١/٣ درجة كفاية الوقت المخصص للأساليب التدريبية

ويتضح أن درجة كفاية الوقت المخصص للأساليب التقليدية أكبر مما هو مخصص للأساليب الحديثة حيث بلغ المتوسط الحسابى للأساليب التقليدية (٤,١٩) وهى نسبة مرتفعة بينما لم يتجاوز المتوسط الحسابى للاساليب الحديثة (٠,١) عن منتصف المقياس حيث بلغ (٣,١٩٧)، كما أن الانحراف المعيارى لكلا المجموعتين يشير الى أن هناك تفاوت وتباين بين المتدربات حول درجة كفاية الوقت المخصص لكلتا المجموعتين، وتتفق هذه النتائج مع نتائج الدراسات السابقة والتى ترى أن الأساليب الحديثة تحتاج لوقت كاف من قبل كل من المدرب لإعدادها وتنفيذها، ومن المتدرب لاستيعابها وفهمه وتم تنفيذها وهو ما لا يتوافر فى الممارسات التدريبية التى تمت فى العالم العربى بهذه الأساليب.

كما تظهر النتائج الإحصائية على مستوى كل أسلوب تدريب على حدة، أن هناك أربعة أساليب تقاربت متوسطاتها الحسابية حيث تراوحت بين (٤,٢٧)، (٤,١٦) وهى متوسطات تدل على أن درجة كفاية الوقت مرتفعة، وهذه الأساليب هى على التوالى: التمارين العملية، المحاضرة، دراسة الحالة، المناقشة، وهى أساليب يندرج بعضها للأساليب الحديثة والبعض الآخر للتقليدية. كما حقق أسلوب حلقات وأوراق البحث درجة كفاية مرتفعة، بينما حقق أسلوب لعب الأدوار درجة كفاية متوسطة ولم يصل أى من اساليب العصف الذهنى، وسلة البريد والزيارات الميدانية الى منتصف المقياس البالغ (٣) درجات.

وهو ما يشير لضرورة التخطيط المسبق للوقت فى الأساليب التدريبية المستخدمة وفق جداول يجرى برمجتها شأنها فى ذلك شأن برمجة الجلسات التدريبية، يمكن أن يحل محل المحاولات غير المخططة فى تنفيذ الأساليب التدريبية،

وتخصيص الوقت اللازم لتنفيذها. وهذا يعنى إضافة عبء جديد الى أعباء صانعى الخطة التدريبية ومسئولى تنفيذها.

٢/٣ تقييم المتدربات لفعالية الأساليب التدريبية المستخدمة:

ولاختبار الفرض الأول من الدراسة والقائل (يختلف تقييم المتدربات لفعالية التدريب باختلاف نوع الاسلوب التدريبى المستخدم)، فقد تم حساب المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى لاستجابات مفردات العينة، حيث شملت قائمة الاستبيان بالقسم الثالث ثلاثة أسئلة تم بها قياس الفعالية العامة، كما شمل القسم الرابع منها أربعة أسئلة تم بها قياس الفعالية الخاصة. وقد تم ذلك على مستوى كل الأساليب التدريبية مجتمعة، على مستوى كل مجموعة من الأساليب التقليدية أو الحديثة، وأخيرا على مستوى كل أسلوب تدريبى على حدة. وقد جاءت اتجاهات المتدربات نحو فعالية التدريب كالتالى: -

١/٢/٣ تقييم المتدربات للفعالية العامة: -

١/١/٢/٣ تقييم الفعالية العامة على مستوى الأساليب التدريبية مجتمعة: -

أظهرت نتائج تحليل المتوسط الحسابى والإنحراف المعيارى للفعالية العامة للأساليب التدريبية مجتمعة أن مفردات العينة ترى أن هذه الأساليب مجتمعة مرتفعة الفعالية حيث بلغ المتوسط الحسابى لدرجة الفعالية العامة (٣,٩٧٠) وهو يبعد عن منتصف المقياس ب(٠,٩٧)، ولكن قيمة الانحراف المعيارى البالغ (١,١٦) يشير بأن هناك عدداً غير قليل من المتدربات ترى أنها أقل فعالية. وأن مستويات هذه الفعالية تكاد تكون متطابقة فى العوامل الثلاثة حيث بلغ المتوسط الحسابى للعامل (x1) المتعلق بدرجة الاستفادة المتوقعة من الاسلوب على المستوى الشخصى (٣,٩٨)، بينما بلغ فى العامل (x2) المتعلق بفرص تحويل أو نقل اثر التدريب للعمل (٣,٩٦) اما العامل (x3) والمتعلق بمدى ما يوفره الاسلوب من التعزيز الايجابى فقد بلغ (٣,٩٧) غير أنه تجدر الاشارة إلى قيم الانحراف المعيارى لكل عامل من العوامل الثلاثة تدل على أن هناك تبايناً وتفاوتاً كبيراً فى تقييم المتدربات لهذه العوامل.

ويتضح مما سبق، أن الفعالية العامة للأساليب التدريبية مجتمعة مرتفعة حيث حققت احتياجات المتدربين التدريبية سواء على المستوى الشخصى، أو بتزويدهم بفرص لنقل وتحويل التدريب للعمل، أو بمدى ما توفره لهم من التحفيز والتعزيز الإيجابى على اكتساب مهارات جديدة، وتحقيق أعلى مستوى ممكن من المهارات الحالية.

٢/١/٢/٣ تقييم الفعالية العامة على مستوى كل مجموعة من الأساليب التقليدية والحديثة:

اظهرت نتائج التحليل الاحصائى أن الأساليب التقليدية قد تفوقت على الأساليب الحديثة فى تقييم المتدربات لفاعليتها حيث وصل المتوسط الحسابى لها (٤,٥٤) وهى درجة فعالة مرتفعة جدا حيث يتحد عن منتصف القياس بـ(١,٥٤) وما يؤكد ذلك أن الانحراف المعيارى لها بلغ (٠,٧٢٥) وهو ما يشير الى أن عدداً قليلاً من المتدربات يرون أن هذه الأساليب غير فعالة. بينما لم يزد المتوسط الحسابى لمجموعة الأساليب الحديثة على (٣,٤) وهى وإن كانت تقع فى جانب الفعالية إلا أنها درجة فعالية منخفضة حيث يبعد عن منتصف المقياس ب(٠,٤) فقط، إلا أنه يجب الاشارة الى أن هناك تبايناً وتفاوتاً بين المتدربات نحو هذا التقييم حيث بلغت قيمة الانحراف المعيارى (١,٢٨) وهو ما يشير لأن عددا غير قليل منهن يرون بفعالية هذه الأساليب. وتوضح هذه النتيجة أن هناك معوقات قد تحد من فعالية تطبيق الأساليب التدريبية الحديثة فى التدريب بالفرع، أو أن هناك قصورا فى تصميم هذه الأساليب أو فى استخدامها أثناء البرنامج.

٣/١/٢/٣ تقييم الفعالية العامة على مستوى كل اسلوب تدريبى على حدة:

إما على مستوى كل أسلوب تدريبى من الأساليب التسعة التى تم قياس فاعليتها فقد أظهرت النتائج أن هناك أربعة أساليب تتصدر المراتب المتقدمة من حيث الفعالية العامة مع فروق لا تذكر بينها، حيث بلغت المتوسطات الحسابية لهذه الأساليب على التوالى كما يلى: -

المحاضرة (٤,٥٦)، المناقشة (٤,٥٣)، التمارين العملية (٤,٤٦)، دراسة الحالة (٤,٤٥) وتجدر الإشارة الى أن هذه المتوسطات الحسابية تشير الى درجة فعالية مرتفعة، كما أن الانحرافات المعيارية لهذه الأساليب تشير الى أن هناك عدداً قليلاً من المتدربات يعارضن ذلك حيث بلغ الانحراف المعيارى لكل منها على التوالى (٠,٧٦٤)،(٠,٦٨٦)، (٠,٧٢٥)، (٠,٧٠٢)، وهو ما يؤكد الفعالية المرتفعة لهذه الأساليب.

ويلاحظ على هذه النتيجة أن الأسلوبان الأول والثانى هما من الأساليب التقليدية، أما الاسلوبان الثالث والرابع فهما من الأساليب الحديثة، وتشير هذه النتائج المتقاربة لدرجة فعالية هذه الأساليب الأربعة الى اختلاف بين هذه النتائج والدراسات السابقة التى ترى أن أسلوب المحاضرة أقل فعالية فى التدريب، ويمكن تفسير ذلك فى أن المعهد يستخدم أسلوب المحاضرة القصيرة والمصحوبة بالأسئلة والأفلام التصويرية، وكذلك المحاضرات التليفزيونية أحيانا، ولذلك فإنه تكون هناك استجابة مرتفعة من المتدربات تجاه هذه الأساليب. ومن ناحية أخرى فان القيم السائدة فى الثقافة العربية والتى تدعم الاستماع إلى شخص واحد يتحدث معظم الوقت - تدعم استخدام المحاضرة - هذا فضلا عن أن بعض المدربين يتمتعون بمهارة عالية فى الإلقاء وطرح الأسئلة وإثارة النقاش مع المحاضرة، ويتحول من أسلوب تدريبى لآخر بمهارة وسلاسة، وهو ما يفسر هذه النتيجة، وينطبق نفس التحليل على نتيجة أسلوب المناقشة.

كما يلاحظ أن أسلوب لعب الادوار وحلقات وأوراق البحث قد حققت درجة فعالية إلا أن هذه الدرجة متوسطة حيث لم تزد على منتصف المقياس بـ(٠,٧) كما أن الانحراف المعيارى لكل منها يشير الى تباين وتفاوت فى تقييم المتدربات لهذين الأسلوبين حيث بلغ (١,٣٢)،(١,٣٨) لكل منها.

أما أسلوب العصف الذهنى فقد وقفت درجة فعاليتها عند

منتصف المقياس حيث بلغ المتوسط الحسابى (٣,٠٠٦)، ولم يتحقق كل من أسلوبى سلة البريد الوارد، والزيارات الميدانية اى فعالية تذكر حيث لم يصل أى منها الى منتصف المقياس.

ومما سبق يتضح وجود اختلاف فى تقييم المتدربات للفعالية العامة للتدريب سواء على مستوى مجموعة الأساليب التقليدية أو الحديثة، أو على مستوى كل اسلوب تدريبى على حدة.

٢/٢/٣ تقييم المتدربات للفعالية الخاصة : -

١/٢/٢ تقييم الفعالية الخاصة على مستوى الأساليب الحديثة مجتمعة : -

يظهر الجدول رقم (٣/٣) تقييم مفردات العينة لمستوى الفعالية الخاصة على الوجه التالى: يظهر تحليل المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى للفعالية الخاصة أن مفردات العينة ترى أن الأساليب التدريبية الحديثة المستخدمة فى التدريب بالفرع النسوى ذات فعالية متوسط أن درجة هذه الفعالية لا تبعد عن منتصف المقياس ب(٠,٥١) حيث بلغت (٣,٥١)، ولكن قيمة الانحراف المعيارى البالغ (١,٢٨) تشير الى أن هناك فئة غير قليلة من المتدربات ترى أن هذه الأساليب اقل فعالية من هذا يمكن أن نستخلص بأن هناك تبايناً وتفاوتا كبيرين فى وجهات نظر المتدربات حول الفعالية الخاصة للاساليب التدريبية الحديثة.

كما يوضح الجدول رقم (٤/٣/٦) بالملاحق أن مستويات

الفعالية الخاصة لمجموعة الأساليب الحديثة تكاد تكون متطابقة فى العوامل الاربعة التى تكون عناصر هذه الفعالية حيث بلغ المتوسط الحسابى للعامل(Y1) التشجيع على ممارسة الاكتشاف والتجريب (٣,٤٩)، بنيما بلغ فى العامل (Y2) التشجيع على التفكير التحليلى (٣,٥٠)، اما العامل (Y3) التشجيع على التفكير الابتكارى (٣,٥٨) كما بلغ العامل (Y4) التشجيع على المشاركة الفعالة والاداء الجماعى (٣,٤٩) لكن الانحراف المعيارى البالغ(١,٢٤)، (١,٥٤)، (١,٢٩)،(١,٣١) على التوالى لهذه العوامل الأربعة مما يدل على أن هناك تبايناً وتفاوتاً كبيراً فى تقييم المتدربات لهذه العوامل.

ويستخلص من ذلك أن الأساليب التدريبية الحديثة قد حققت درجة فعالية متوسطة فى تحقيق الاهداف الخاصة بها وهو ما أكدته أيضا نتائج الدراسات السابقة التى تمت فى البلدان العربية، بينما تشير نتائج الدراسات السابقة الاجنبية أن هذه الأساليب قد حققت درجة فعالية مرتفعة وهو ما يمكن تفسيره بعدم اتباع الإجراءات والمتطلبات اللازمة لكل أسلوب من هذه الأساليب، وكذلك عدم اعتياد كل من المدرب والمتدرب على استخدام هذه الأساليب فضلا عن طبيعة ثقافة المجتمع العربى والتى تختلف فى الكثير من مكوناتها عن ثقافة المجتمع العربى الذى تمت فيه هذه الدراسات، خاصة فيما يتعلق بخصائص مفردات عينة البحث من النساء واللائى تحكم ثقافة المجتمع يحرجن فى التعبير عن أنفسهن بشكل واضح ومباشر وهى سمات ملازمة وتعتبر من متطلبات الأساليب التدريبية الحديثة التى تعتمد على التفاعل والمشاركة والتعبير عن الذات وعدم التحرج فى النقد والنقد الذاتى.

٣/٢/٢/٢ تقييم الفعالية الخاصة على مستوى كل أسلوب تدريبى على حدة : -

وبتحليل درجة الفعالية الخاصة على مستوى كل أسلوب تدريبى على حدة من قائمة الأساليب التدريبية الحديثة السبعة التى تم قياس فاعليتها، نجد أن التمارين العملية ودراسة الحالة تحتل المرتبة الأولى والثانية على التوالى حيث بلغ المتوسط الحسابى لكل منها (٤,٦٤)،(٤,٤٥) وتدل هذه القيم على أن معظم أفراد عينة البحث يميلون الى أن هذين الأسلوبين يتمتعان بدرجة فعالية مرتفعة، وهو ما يؤكده ذلك قيمة الانحراف المعيارى لكل مهما والذى بلغ (٠,٦٧٨)، (٠,٧٨٩) على التوالى وهو ما يشير الى أن هناك فئة قليلة يميلون الى عدم الموافقة على الفعالية المرتفعة لهذين الأسلوبين وتؤكد الدراسات السابقة أن التمارين العملية تتمتع بفعالية مرتفعة خاصة أنها تصلح لأى موقف يحتاج فيه المتدربون إلى التمرين على نمط معين من الاداء لتحقيق هدف معين، ويكون المتدربون فى هذه الحالة مندمجين الى حد كبير مع هذا الأسلوب.

كما تتفق هذه النتيجة فيما يتعلق بدرجة الفعالية لاسلوب دراسة الحالة مع الدراسات السابقة الاجنبية والعربية، والتى تمت فى هذا المجال والتى أكدت أن هذا الأسلوب يتميز بقدرته على زيادة خبرة المتدربين على حل المشكلات الإدارية، وكذلك تنمية قدرة المتدربين على التفكير التحليلى، وتنمية مهارات صنع القرارات، وتنمية المرونة فى التفكير الابتكارى، كما أن هذا الاسلوب يستبطن فى منهجيته العديد من أساليب التدريب الاخرى، فهو من جانب تطبيق عملى لمجموعات العمل، ومن جانب آخر يتيح فرصة لتمثيل الادوار متى توافر الحوار بين الشخصيات المكونة للحالة الادارية، وفى أسلوب دراسة الحالة أيضا مجال كبير لاستخدام نظام التمارين العملية، إضافة لذلك فإن هذا الأسلوب يحقق التفاعل والتكامل بين النظرية والتطبيق العملى.

أما العصف الذهنى فقد بلغ المتوسط الحسابى لدرجة الفعالية (٣,٠٥) ولم يبتعد عن منتصف المقياس إلا ب (٠,٠٥)، وتتفق هذه النتيجة مع تقييم المتدربات للفعالية العامة لهذا الأسلوب.

وأخيرا فقد أشارت النتائج الى ميل النسبة الأكبر من المتدربات إلى عدم فعالية كل من أسلوبى سلة البريد الوارد، والزيارات الميدانية حيث بلغ المتوسط الحسابى لكل منها على التوالى(٢,٧٣)، (٢,٢٠)، ولكن تبقى فئة غير قليلة ترى بأن هذين الاسلوبأن يحققان الفعالية ويدل على ذلك الأنحراف المعيارى لقيم لكل منهما حيث بلغ (١,٧٣). (١,٥٦) على التوالى. وتتفق هذه النتائج مع تقييم المتدربات للفعالية العامة لهذين الأسلوبين.

وتتفق النتيجة الخاصة بفعالية بحلقات وأوراق البحث مع ماجاءت به دراسات عربية سابقة، كما تتفق نتيجة ما جاء بفعالية لعب الأدوار مع دراسات اجنبية سابقة، بخصص فعالية أسلوب لعب الادوار فى تنمية المهارات الإدارية خاصة فى

مهارات الاتصال وحل المشكلات وإدارة المقابلات.

أما أسلوب العصف الذهني فقد بلغ المتوسط الحسابي لفعالية هذا الاسلوب (٣,٠٥) وهو وإن كان في جانب الفعالية الا أنها فعالية ضعيفة. وأخيرًا فقد أشارت النتائج إلى ميل النسبة الأكبر من المتدربات إلى عدم فعالية كل من اسلوب سلة البريد الوارد، والزيارات الميدانية للفعالية العامة الذين الاسلوبان. ويمكن تفسير ذلك، بأن أسلوب سلة البريد الوارد من الأساليب الفردية غير التفاعلية، حيث إنه لا يوفر للمتدربين فرصة العمل فى فريق، كما أنه يحتمل وجود بعض الاختلافات بين المشكلات، المطلوب من المتدرب علاجها وبين تلك الموجودة فى الواقع الفعلى، فضلا عن أن قلة استخدامه تجعل المتدرب والمدرب غير معتادين عليه، أما فيما يتعلق بنتيجة فعالية الزيارات الميدانية فهى لا تتم الا بشكل قليل، كما أنها تواجه مشكلات ضعف فى التخطيط المسبق لها، كما أن ظروف وطبيعة بيئة العمل فى المملكة لا تشجع استخدام هذا الأسلوب على نطاق كبير.

وبناء على النتائج السابقة، نقبل الفرض الأول، أى أن تقييم المتدربات لفعالية التدريب يختلف باختلاف نوع الأسلوب التدريبى المستخدم، على مستوى كل مجموعة من الأساليب تقليدية أو حديثة، وعلى مستوى كل اسلوب تدريبى على حدة.

٣/٣ العلاقة بين الخصائص الديموجرافية لمفردات عينة البحث وفعاليات التدريب:

ولاختبار الفرض الثانى من الدراسة والقائل (تختلف فعالية التدريب باختلاف الخصائص الديموجرافية التالية: المرحلة العمرية، الحالة التعليمية، المستوى الوظيفى، مدة الخبرة، طبيعة القطاع).

فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادى الاتجاه لمعنوية الفروق بين مفردات العينة حول تقييمهم لفعالية التدريب وفقا للخصائص الديموجرافية لمفردات العينة محل البحث،حيث شملت قائمة الاستبيان بالقسم الأول منها خمسة اسئلة عامة تقيس خصائص عينة البحث، كما هو مبين فى جدول رقم (١/١) متغيرات عينة البحث بالمقدمة، وفيما يلى عرض لهذه النتائج: -

3//١ العلاقة بين الخصائص الديموجرافية والفعالية العامة: -

٣/١/١/٣ العلاقة بين الخصائص الديموجرافية والفعالية العامة الكلية: -

توجد فروق ذات دلالة احصائية بين مستوى فعالية التدريب (الفعالية العامة)، وذلك وفقا للحالة التعليمية، مدة الخبرة، حيث بلغت قيمة "ف" (٤,١٥٥٧)، (٣,٦٢٩٦) والدلالة الإحصائية (٠,٠٠٣٠)، (٠,٠١٧٩) على التوالى، بينما لم يتضح وجود فروق معنوية بين فعالية التدريب (الفعالية العامة) والعمر، والمستوى الوظيفى وطبيعة النشاط.

ولبيان السبب فى وجود الفروق فى درجة الفعالية العامة بالنسبة للحالة التعليمية تم اجراء اختبار L.S.D. اختبار اقل فرق معنوى) وقد تبين من نتائج هذا الاختبار أن هذا الفرق المعنوى يرجع الى الفئة التعليمية (دبلوم بعد الثانوى) مع باقى الفئات التعليمية الأخرى، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابى لتلك الفئة هى (٨٧,٠٧١٤)، مما يعنى أن المتدربة من فئة الدبلوم بعد الثانوى يختلف تقييمها لدرجة الفعالية العامة للأساليب التدريبية المستخدمة عن تقييم الفئات التعليمية الاخرى.

أما فيما يتعلق بمدة الخبرة، فقد كأنت قيمة المتوسط الحسابى لتلك الفئة هى (٨٥,٦٦٦٧)٠

حيث يتضح أن فئة الخبرة (٧-٨) سنوات يختلف تقييمها للفعالية العامة للتدريب عن باقى فئات الخبرة الاخرى.

٢/١/٣/٣ العلاقة بين الخصائص الديموجرافية والعوامل المكونة للفعالية العامة:

توجد فروق ذات دلالة ومما سبق يتضح وجود اختلاف فى تقييم المتدربات للفعالية العامة للتدريب سواء على مستوى مجموعة الأساليب التقليدية أو الحديثة، أو على مستوى كل أسلوب تدريبى على حدة.

٢ / ٢ تقييم المتدربات للفعالية الخاصة: -

١/٢/٢/٣ تقييم الفعالية الخاصة على مستوى الأساليب الحديثة مجتمعة: -

يظهر تحليل المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى للفعالية الخاصة أن مفردات العينة ترى أن الأساليب التدريبية الحديثة المستخدمة فى التدريب بالفرع النسوى ذات فعالية، متوسط درجة هذه الفعالية لا تبعد عن منتصف المقياس ب(٠,٥١) حيث بلغت (٣,٥١)، ولكن قيمة الانحراف المعيارى البالغ (١,٢٨) تشير الى أن هناك فئة غير قليلة من المتدربات ترى أن هذه الأساليب أقل فعالية من هذا يمكن أن نستخلص بأن هناك تبايناً وتفاوتاً كبيرين فى وجهات نظر المتدربات حول الفعالية الخاصة للاساليب التدريبية الحديثة.

إن مستويات الفعالية الخاصة لمجموعة الأساليب الحديثة تكاد تكون متطابقة فى العوامل الأربعة التى تكون عناصر هذه الفعالية حيث بلغ المتوسط الحسابى للعامل (Y1) التشجيع على ممارسة الاكتشاف والتجريب (٣,٤٩)، بينما بلغ فى العامل (Y2) التشجيع على التفكير التحليلى (٣,٥٠)، أما العامل (Y3) التشجيع على التفكير الابتكارى (٣,٥٨) كما بلغ العامل (Y4) لتشجيع على المشاركة الفعالة والأداء الجماعى (٣,٤٩) لكن الانحراف المعيارى البالغ (١,٢٤)، (١,٥٤)، (١,٢٩)،(١,٣١) على التوالى لهذه العوامل الأربعة مما يدل على أن هناك تبايناً وتفاوتاً كبيرين فى تقييم المتدربات لهذه العوامل.

ويستخلص من ذلك أن الأساليب التدريبية الحديثة قد حققت درجة فعالية متوسطة فى تحقيق الأهداف الخاصة بها وهو ما أكدته أيضا نتائج الدراسات السابقة التى تمت فى البلدان العربية، بينما تشير نتائج الدراسات السابقة الأجنبية أن هذه الأساليب قد حققت درجة فعالية مرتفعة وهو ما يمكن تفسيره بعدم اتباع الإجراءات والمتطلبات اللازمة لكل أسلوب من هذه الأساليب، وكذلك عدم اعتياد كل من المدرب والمتدرب على استخدام هذه الأساليب فضلا عن طبيعة ثقافة المجتمع العربى والتى تختلف فى الكثير من مكوناتها عن ثقافة المجتمع العربى الذى تمت فيه هذه الدراسات، خاصة فيما يتعلق

بخصائص مفردات عينة البحث من النساء واللائى تحكم ثقافة المجتمع يحرجن فى التعبير عن أنفسهن بشكل واضح ومباشر وهى سمات ملازمة وتعتبر من متطلبات الأساليب التدريبية الحديثة التى تعتمد على التفاعل والمشاركة والتعبير عن الذات وعدم التحرج فى النقد والنقد الذاتى.

٢/٢/٢ تقييم الفعالية الخاصة على مستوى كل اسلوب تدريبى على حدة: -

وبتحليل درجة الفعالية الخاصة على مستوى كل أسلوب تدريبى على حدة من قائمة الأساليب التدريبية الحديثة السبعة التى تم قياس فاعليتها، نجد أن التمارين العملية ودراسة الحالة تحتل المرتبة الأولى والثانية على التوالى حيث بلغ المتوسط الحسابى لكل منها (٤,٦٤)،(٤,٤٥) وتدل هذه القيم على أن معظم افراد عينة البحث يميلون الى أن هذين الأسلوبين يتمتعان بدرجة فعالية مرتفعة، وهو ما يؤكده ذلك قيمة الأنحراف المعيارى لكل منهما والذى بلغ (٠,٦٧٨)، (٠,٧٨٩) على التوالى وهو ما يشير الى أن هناك فئة قليلة يميلون الى عدم الموافقة على الفعالية المرتفعة لهذين الأسلوبين وتؤكد الدراسات السابقة أن التمارين العملية تتمتع بفعالية مرتفعة خاصة أنها تصلح لأى موقف يحتاج فيه المتدربون الى التمرين على نمط معين من الأداء لتحقيق هدف معين، ويكون المتدربون فى هذه الحالة مندمجين إلى حد كبير مع هذا الأسلوب.

كما تتفق هذه النتيجة فيما يتعلق بدرجة الفعالية لأسلوب دراسة الحالة مع الدراسات السابقة الأجنبية والعربية، والتى تمت فى هذا المجال والتى أكدت أن هذا الاسلوب يتميز بقدرته على زيادة خبرة المتدربين على حل المشكلات الإدارية وكذلك تنمية قدرة المتدربين على التفكير التحليلى، وتنمية مهارات صنع القرارات، وتنمية المرونة فى التفكير الابتكارى كما أن هذا الأسلوب يستبطن فى منهجيته العديد من أساليب التدريب الاخرى، فهو من جانب تطبيق عملى لمجموعات العمل، ومن جانب أخر يتيح فرصة لتمثيل الادوار متى توافر الحوار بين الشخصيات المكونة للحالة الإدارية، وفى أسلوب دراسة الحالة أيضا مجال كبير لاستخدام نظام التمارين العملية، إضافة لذلك فإن هذا الاسلوب يحقق التفاعل والتكامل بين النظرية والتطبيق العملى.

أما العصف الذهنى فقد بلغ المتوسط الحسابى لدرجة الفعالية (٣,٠٥) ولم يبتعد عن منتصف المقياس إلا ب(٠,٠٥)، وتتفق هذه النتيجة مع تقييم المتدربات للفعالية العامة لهذا الأسلوب.

وأخيرا فقد أشارت النتائج الى ميل النسبة الأكبر من المتدربات الى عدم فعالية كل من أسلوبى سلة البريد الوارد، والزيارات الميدانية حيث بلغ المتوسط الحسابى لكل منها على التوالى(٢,٧٣)، (٢,٢٠)، ولكن تبقى فئة غير قليلة ترى بأن هذين الأسلوبين يحققان الفعالية ويدل على ذلك الأنحراف المعيارى لقيم لكل منهما حيث بلغ (١,٧٣)، (١,٥٦) على التوالى. وتتفق هذه النتائج مع تقييم المتدربات للفعالية العامة لهذين الأسلوبين.

وتتفق النتيجة الخاصة بفعالية بحلقات وأوراق البحث مع ماجاءت به دراسات عربية سابقة، كما تتفق نتيجة ما جاء بفعالية لعب الأدوار مع دراسات أجنبية سابقة، بخصوص فعالية أسلوب لعب الادوار فى تنمية المهارات الإدارية خاصة فى مهارات الاتصال وحل المشكلات وادارة المقابلات.

أما أسلوب العصف الذهنى فقد بلغ المتوسط الحسابى لفعالية هذا الأسلوب (٣,٠٥) وهو وأن كان فى جانب الفعالية إلا أنها فعالية ضعيفة. وأخيراً فقد أشارت النتائج إلى ميل النسبة الأكبر من المتدربات إلى عدم فعالية كل من اسلوب سلة البريد الوارد، والزيارات الميدانية حيث لم يصل المتوسط لكل منهما إلى منتصف القياس وتتفق هذه النتيجة مع تقييم المتدربات للفعالية العامة لهذين الأسلوبين. ويمكن تفسير ذلك، بأن اسلوب سلة البريد الوارد من الأساليب الفردية غير التفاعلية، حيث إنه لا يوفر للمتدربين فرصة العمل فى فريق، كما أنه يحتمل وجود بعض الاختلافات بين المشكلات المطلوب من المتدرب علاجها وبين تلك الموجودة فى الواقع الفعلى، فضلا عن أن قلة استخدامه تجعل المتدرب والمدرب غير معتادين عليه، أما فيما يتعلق بنتيجة فعالية الزيارات الميدانية فهى لا تتم إلا بشكل قليل، كما أنها تواجه مشكلات ضعف التخطيط المسبق لها، كما أن ظروف وطبيعة بيئة العمل فى المملكة لا تشجع استخدام هذا الاسلوب على نطاق كبير.

وبناء على النتائج السابقة، نقبل الفرض الأول، أى أن تقييم المتدربات لفعالية التدريب يختلف باختلاف نوع الأسلوب التدريبى المستخدم، على مستوى كل مجموعة من الأساليب تقليدية أو حديثة، وعلى مستوى كل اسلوب تدريبى على حدة.

٣/٣ العلاقة بين الخصائص الديموجرافية لمفردات عينة البحث وفعاليات التدريب:

ولاختبار الفرض الثانى من الدراسة والقائل (تختلف فعالية التدريب باختلاف الخصائص الديموجرافية التالية: المرحلة العمرية، الحالة التعليمية، المستوى الوظيفى، مدة الخبرة، طبيعة القطاع).

فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين احادى الاتجاه لمعنوية الفروق بين مفردات العينة حول تقييمهم لفعالية التدريب وفقا للخصائص الديموجرافية لمفردات العينة محل البحث،حيث شملت قائمة الاستبيان بالقسم الأول منها خمسة أسئلة عامة تقيس خصائص عينة البحث، كما هو مبين فى جدول رقم (١/١) متغيرات عينة البحث بالمقدمة، وفيما يلى عرض لهذه النتائج: -

١/٣/٣ العلاقة بين الخصائص الديموجرافية والفعالية العامة: -

١/١/٣/٣ العلاقة بين الخصائص الديموجرافية والفعالية العامة الكلية: -

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى فعالية التدريب (الفعالية العامة)، وذلك وفقا للحالة التعليمية، مدة الخبرة، حيث بلغت قيمة "ف" (٤,١٥٥٧)، (٣,٦٢٩٦) والدلالة الإحصائية (٠,٠٠٣٠)، (٠,٠١٧٩) على التوالى، بينما لم يتضح وجود فروق معنوية بين فعالية التدريب (الفعالية العامة)

والعمر، والمستوى الوظيفى وطبيعة النشاط.

ولبيان السبب فى وجود الفروق فى درجة الفعالية العامة بالنسبة للحالة التعليمية تم إجراء اختبار .L.S.D (اختبار اقل فرق معنوى) وقد تبين من نتائج هذا الاختبار أن هذا الفرق المعنوى يرجع الى الفئة التعليمية (دبلوم بعد الثانوى) مع باقى الفئات التعليمية الاخرى، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابى لتلك الفئة هى (٨٧,٠٧١٤)، مما يعنى أن المتدربة من فئة الدبلوم بعد الثانوى يختلف تقييمها لدرجة الفعالية العامة للأساليب التدريبية المستخدمة عن تقييم الفئات التعليمية الأخرى. وهذا ما يؤكده أيضا جدول رقم (٤/٣) الذى يوضح متوسطات الحالة التعليمية لدرجة الفعالية العامة.

اما فيما يتعلق بمدة الخبرة، فقد كانت قيمة المتوسط الحسابى لتلك الفئة هى (٨٥,٦٦٦٧)، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (٥/٣) الذى يوضح متوسطات مدة الخبرة لدرجة الفعالية العامة.

حيث يتضح أن فئة الخبرة (٧-٨) سنوات يختلف تقييمها للفعالية العامة للتدريب عن باقى فئات الخبرة الأخرى.

٣/٣/١/٢ العلاقة بين الخصائص الديموجرافية والعوامل المكونة للفعالية العامة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الاستفادة المتوقعة من الأسلوب التدريبى على المستوى الشخصى، وذلك وفقاً للحالة التعليمية، حيث بلغت قيمة "ف" (٤,٧٧٩٢) والدلالة الإحصائية (٠,٠٠١)، بينما لم يتضح وجود فروق معنوية بين درجة الاستفادة المتوقعة وباقى الخصائص الديموجرافية الأخرى.

كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة توفير الأسلوب لفرص نقل أو تحويل التدريب إلى مكان العمل وذلك وفقا لمدة الخبرة حيث بلغت قيمة "ف" (٢,١٥٤٦)، والدلالة الإحصائية (٠,٠٤٩)، بينما لم يتضح وجود فروق معنوية بين درجة توفير الأسلوب لفرص نقل أو تحويل التدريب، وباقى الخصائص الديموجرافية الاخرى.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة توفير الأسلوب للتحفيز والتعزيز الإيجابى وذلك وفقا لمدة الخبرة حيث بلغت قيمة "ف" (٢,٣٢٣٦) والدلالة الإحصائية (٠,٠٣٤)، بينما لم يتضح وجود فروق معنوية بين هذا العامل وباقى الخصائص الديموجرافية الأخرى.

٣/٢ العلاقة بين الخصائص الديموجرافية والفعالية الخاصة: -٣

٣/٢/١ العلاقة بين الخصائص الديموجرافية والفعالية الخاصة الكلية: -

توجد فروق ذات دلالة احصائية بين درجة الفعالية الخاصة الكلية، وذلك وفقا للحالة التعليمية، وطبيعة القطاع الذى تعمل فيه المتدربة حيث بلغت قيمة "ف" (٥,٢٠٥٣)، (٣,٧٧٨٧) على التوالى، والدلالة الإحصائية لهما (٠,٠٠٥). بينما لم يتضح فروق معنوية بين الفعالية الخاصة الكلية والعمر والمستوى الوظيفى ومدة الخبرة.

وفيما يتعلق بالحالة التعليمية فقد تبين من نتائج اختبار L.S.D أن هذا الفرق المعنوى يرجع إلى الفئة التعليمية (دبلوم بعد الثانوى) مع باقى الفئات الاخرى حيث كانت قيمة المتوسط الحسابى لتلك الفئة هى (٨٣,٧١٤)، مما يعنى أن المتدربة من فئة (المؤهل دبلوم بعد الثانوى) تختلف فى تقييمها لدرجة فعالية التدريب (الفعالية الخاصة الكلية، وتتفق هذه النتيجة مع ما جاء فى الفعالية العامة الكلية.

ومما سبق يتضح أن الحالة التعليمية تؤثر على تقييم المتدربات لفعالية التدريب، متمثلة فى فئة العاملات (دبلوم بعد الثانوى)، ويمكن تفسير ذلك بأن هذه الفئة من المؤهل تشعر بالقلق من عدم استطاعتها التكيف مع الأساليب المستخدمة من ناحية، وكذلك الخوف من الفشل فى التدريب خاصة فى ظل وجود فئات تعليمية أخرى أعلى منها، وفئات تعليمية أدنى منها فى المؤهل.

أما بالنسبة لطبيعة القطاع، فقد تبين من نفس الاختبار أن هذا الفرق المعنوى يرجع إلى فئة طبيعة القطاع (قطاع الصحة) مع باقى فئات طبيعة القطاع الاخرى، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابى لتلك الفئة هى (٩٠,٤٦١٥).

ويدل ذلك على أن المتدربات اللائى يعملن فى قطاع الصحة يختلفون فى تقييمهن للفعالية الخاصة عن باقى الفئات الاخرى لقطاعات العمل. ويمكن تفسير هذه النتيجة بطبيعة التدريب الذى يقدمه القطاع الصحى فى المملكة للعاملين به من حيث الكم والكيف، حيث يمثل هذا القطاع فى المملكة خاصة فيما يتعلق بالعاملات من الإناث تحديا لقدرتهن على الانجاز وكذلك لطبيعة مناخ العمل من حيث وجود قدر من الاختلاط بين العاملين من الجنسين فى القطاع الصحى مما يؤثر على تقييمهن لفعالية التدريب بالمعهد.

٣/٣/٢/٢ العلاقة بين الخصائص الديموجرافية والعوامل المكونة للفعالية الخاصة:

توجد فروق ذات دلالة احصائية بين درجة مساهمة الاسلوب فى التشجيع على ممارسة الاكتشاف والتجريب، وذلك وفقا للحالة التعليمية ومدة الخبرة وطبيعة القطاع، حيث قيمة "ف" بلغت على التوالى (٣,٨٣١٨)،(٣,١٦٦٠)،(٣,٧٤٤٥)، وبمستوى دلالة إحصائية (٠,٠٠٥) لكل واحد (٣,٨٣١٨)، (٣,١٦٦٠)،(٣,٧٤٤٥)، وبمستوى دلالة إحصائية (٠,٠٠٥)، لكل واحد منها، بينما لم يتضح وجود فروق معنوية بين هذا العامل وباقى الخصائص الديموجرافية الأخرى.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة مساهمة الأسلوب فى التشجيع على التفكير المنطقى، وذلك وفقا للحالة التعليمية، وطبيعة القطاع حيث بلغت قيمة "ف" على التوالى(٥,٥٠٧٩)، (٢,٨٧٢٤) وبمستوى دلالة احصائية بلغت (٠,٠٠٠٣)، (٠,٠٢٤٢) على الترتيب، بينما لم يتضح وجود فروق معنوية بين هذا العامل وباقى الخصائص الديموجرافية الأخرى.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة مساهمة الأسلوب فى التشجيع على التفكير الابتكارى، وفقا للحالة التعليمية، وطبيعة القطاع، حيث بلغت قيمة "ف" (٢,٢٦٠٥)، (٢,٨٧٥٥)

على الترتيب بمستوى دلالة إحصائية (٠,٠٦٤)، (٠,٠٢٤) على التوالى، بينما لم يتضح وجود فروق معنوية بين هذا العامل وباقى الخصائص الديموجرافية الأخرى.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة مساهمة الأسلوب فى التشجيع على المشاركة الفعالة والأداء الجماعى، وفقا للعمر، والحالة التعليمية، وطبيعة القطاع، حيث بلغت قيمة "ف" على التوالى (٤,٠١٣٣)،(٤,٩٦٨٩)،(٣,٤٩٦٤)، وبمستوى دلالة إحصائية بلغت (٠,٠٠٣)، (٠,٠٠٠٨)، (٠,٠٠٨) على الترتيب، بينما لم يتضح وجود فروق معنوية بين هذا العامل وباقى الخصائص الديموجرافية الاخرى.

ويمكن تلخيص نتائج تحليل التباين الأحادى لمعنوية الفروق بين فعالية التدريب وفقا للخصائص الديموجرافية لمفردات عينة البحث.

إن الحالة التعليمية هى أولى الخصائص الديموجرافية المؤثرة على فعالية التدريب بشقيها العام والخاص وكذلك على معظم العوامل المكونة لهذه الفعالية وتتفق هذه النتيجة مع كل الدراسات السابقة والتى اثبتت أن المستوى التعليمى يؤثر على رد فعل المتدرب تجاه الأساليب التدريبية المستخدمة.

يلى ذلك طبيعة القطاع، حيث حقق فروقا معنوية على مستوى الفعالية الخاصة الكلية وعلى جميع العوامل المكونة لها. ويفسر ذلك بأن هناك قطاعات عمل مثل الصحة أو الشئون الاجتماعية والعمل مثلا فى المملكة تمنح العاملين بها قدراً أكبر من المشاركة والفعالية بما توفره من مناخ تنظيمى يتسم بقدر اكبر من الماركة، وطبيعة عمل تتسم بالتحدى وهو ما يبرر اختلاف تقييم المتدربات من هذه القطاعات فى تقييم الفعالية الخاصة بالتدريب.

أما مدة الخبرة، فقد حققت فروقا فى الفعالية الكلية العامة وكذلك فى امكانية نقل أثر التدريب للعمل، وتوفير فرص التحفيز والتعزيز الايجابى، وكذلك التشجيع على التفكير التحليلى ويفسر ذلك بأن مدة الخبرة الأقصر تجعل المتدرب أكثر قلقا بخصوص قدرته على نقل أكثر التدريب للعمل، أو لعدم تكيفه مع الأساليب التدريبية المستخدمة لعدم توفيرها التعزيز الكافى بالمتدرب - أما العمر، فقد حقق فروقاً معنوية فى العامل (Y4) المتعلق بقدرة الأساليب الحديثة على المشاركة والاداء الجماعى.

وبناء على النتائج السابقة، نقبل الفرض الثانى جزئيا، أى أن درجة فعالية التدريب يختلف باختلاف الحالة التعليمية، وطبيعة القطاع، ومدة الخبرة، والعمر بينما لا تختلف درجة الفعالية باختلاف المستوى الوظيفى.

٤/٣ العلاقة بين درجة توافر معايير الاختيار والاستخدام الملائم للأسلوب التدريبى وفعالية التدريب: -

ولاختبار الفرض الثالث من الدراسة والقائل (هناك تأثير لدرجة توافر معايير الاختيار الجيد والاستخدام الملائم للأساليب التدريبية على فعالية التدريب)، فقد تم حساب المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى لاستجابات مفردات العينة، كما تم حساب معامل ارتباط (بيرسون) بين كل من فعالية التدريب، ودرجة توافر هذه المعايير. حيث شملت قائمة الاستبيان بالقسم الرابع سؤالا من عشرة عناصر تم به قياس معايير الاختيار والاستخدام للأسلوب التدريبى.

وقد جاءت اتجاهات المتدربات نحو درجة توافر هذه المعايير فى الأساليب المستخدمة على النحو التالى: -

بحساب متوسط درجة الموافقة الكلية عن التوافر الكلية للمعايير يتضح أن هذه الدرجة تقع فى جانب التوافر، حيث تقترب من درجة (٤) على المقياس وإن كانت درجة متوسطة، ويشير الانحراف المعيارى البالغ (٠,٩٧٢) الى أن هناك نسبة قليلة من المتدربات غير موافقة عن درجة توافر معايير الاختيار الجيد والاستخدام الملائم لهذه الأساليب.

وبتحليل عناصر درجة التوافر الكلية عن هذه المعايير يتضح أن مستويات كل المعايير قد حققت درجة الموافقة عن درجة التوافر، وإن تباينت مستويات ذلك باستثناء معيار واحد هو درجة التسلسل والتتابع التى يتم بها تنفيذ الأساليب حيث لم يحقق درجة التوافر المطلوبة حيث بلغ المتوسط الحسابى لهذا المعيار (٢,٨١٥) وعلى ذلك يمكن القول أن مفردات العينة ترى أن الأساليب التدريبية التى استخدمت فى التدريب قد اجتازت معايير الاختيار الجيد والاستخدام الملائم.

أما عن صعيد ترتيب هذه المعايير فقد احتل معيار دور المدرب المرتبة الأولى فى قائمة هذه المعايير حيث حقق درجة توافر مرتفعة كما يشير المتوسط الحسابى لهذا المعيار البالغ (٤,٥٨)، كما تدل قيمة الانحراف المعيارى البالغة (٠,٧٩٨) الى أن هناك نسبة قليلة من المتدربات ترى غير ذلك. ونلاحظ أن ما يقرب من ثلاثة أرباع العينة يرى أن هذا العنصر يتوافر بدرجة عالية، وتشير هذه النتيجة الى اهمية الدور الذى يلعبه المدرب فى فعالية التدريب باستخدام هذه الأساليب. حيث يمكن القول أن هناك عددا من المهارات أو نوعاً من التأهيل الضرورى لنجاح المدرب فى أداء وظيفته. وتتراوح تلك المواصفات من متطلبات ودراسات نظرية (فهم مبادئ التعلم لدى الكبار) إلى مهارات وقدرات عملية (مهارة استخدام المعدات والأجهزة الخاصة بالمعينات السمعية والبصرية).

احتل معيار دور توافر الامكانيات والتسهيلات والوسائل التدريبية المساعدة المرتبة الثانية وبفارق ضئيل لا يتجاوز (٠,٠٨) عن المتوسط الحسابى لمعيار دور المدرب وبانحراف معيارى لا يتجاوز (٠,٤٦٢) مما يشير الى تقارب إجابات المتدربات من الوسط الحسابى وهو ما يدل على أن مفردات عينة البحث ترى أن توافر الامكانيات والتسهيلات قد تحقق وتوضح هذه النتيجة أن الفرع يوفر الامكانيات وكل التسهيلات اللازمة للعملية التدريبية مما يهيئ المناخ الملائم لاستخدام الأساليب التدريبية بكفاءة.

كما احتلت معايير درجة توفير المعلومات المرتدة، ودور المتدرب، ودرجة الواقعية المراتب من الثالثة الى الخامسة على التوالى محققة بذلك درجة توافر مرتفعة وبانحرافات معيارية تشير الى أن هناك نسبة قليلة من مفردات العينة لا ترى نفس هذا الرأى.

ويوضح نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون، وجود علاقة ارتباطية موجبة معنوية بين اربعة من المعايير العشرة،

وفعالية التدريب (الفعالية العامة). وهذه المعايير هى: درجة الارتباط بأهداف البرنامج حيث كان معاملات الارتباطات لكل منها على الترتيب (٠,٦٩٤٢)، (٠,٥٧٠٤)، (٠,٦٣٩٣)، (٠,٨٠٦) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وهى معاملات ارتباط تتراوح درجات ارتباطها بين قوية ومتوسطة، مما يدل على أن هذه المعايير الاربعة يؤثر درجة توافرها من عدمه على الفعالية حيث تتزايد درجات الفعالية العامة بتزايد درجات توافر هذه المعايير، والعكس صحيح.

كما كشف معامل ارتباط بيرسون أن الارتباط بين باقى المعايير والفعالية العامة كان منخفضا وغير دال إحصائيا، مما يعنى عدم وجود علاقة بين درجة توافر هذه المعايير والفعالية العامة.

أما فيما يتعلق بعلاقة هذه المعايير بالفعالية الخاصة، فقد أظهرت النتائج الاحصائية وجود علاقة ارتباطية موجبة معنوية بين ثلاثة من المعايير العشرة وفعالية التدريب وهذه المعايير هى: درجة التعود على استخدام الاسلوب، درجة الموضوعية، درجة الارتباط بأهداف البرنامج، حيث بلغت معاملات الارتباط الثلاثة معايير على التوالى (٠,٥٨٥٩)، (٠,٥٦٨٠)، (٠,٦٧٩٦) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وهى معاملات ارتباط تتراوح درجة ارتباطها بين قوية ومتوسطة، وهو يدل على أن هذه المعايير الثلاثة يؤثر توافرها من عدمه على فعالية التدريب (الفعالية الخاصة).

أما باقى المعايير فقد أثبتت معامل ارتباط بيرسون أن الارتباط بينها وبين الفعالية الخاصة منخفض وغير دال احصائيا، مما يعنى عدم وجود علاقة بينها وبين فعالية التدريب.

ومما سبق، يتضح أنه يمكن قبول الفرض الثالث جزئيا حيث تم اثبات وجود علاقة ارتباط بين درجة توافر بعض المعايير وفعالية التدريب، فى حين لم يثبت وجود مثل هذه العلاقة مع بعض المعايير الاخرى.

٥/٣ تأثير معوقات استخدام الأساليب التدريبية الحديثة على فعالية التدريب: -

ولاختيار الفرض الرابع من الدراسة والقائل (تتباين درجة تأثير المعوقات التى تواجه استخدام الأساليب التدريبية الحديثة ببرامج الفرع على فعالية التدريب، وإن كانت درجة التأثير الكلى للمعوقات تزيد عن درجة عدم التأثير). فقد تم حساب المتوسط الحسابى والانحراف (المعيارى) لاستجابات مفردات العينة نحو مدى هذه المعوقات، حيث شملت قائمة الاستبيان بالقسم الخامس سؤالا يتضمن عشرة معوقات يفترض أنها تواجه استخدام الأساليب التدريبية الحديثة التى تحد من فعالية التدريب.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائى أن أغلب المعوقات العشرة لها تأثير على فعالية التدريب وإن كان ذلك بنسب متفاوتة، عدا معوق كثرة عدد المتدربين فى البرنامج الواحد، حيث احتل آخر القائمة فى درجة التأثير حيث بلغ المتوسط الحسابى (٢,٨٤) وهو يبعد عن منتصف المقياس ب(٠,٢) حيث أشار أكثر من ثلث عينة البحث أنه ليس له تأثير على الاطلاق، بينما أشارت (٢٣,٥٪) الى أن له تأثيراً كبيراً، وهذه النتيجة تبدو منطقية اذا علمنا أن المعهد يوفر امكانيات تدريبية متميزة من هذه الناحية حيث يشترط ألا يزيد عدد المتدربات فى البرنامج الواحد على (٢٠) متدربة أو (٢٥) متدربة فى أكثر الأحوال اذا كانت هناك ظروف حتمية تفرض ذلك، كما تجدر الاشارة الى أن الانحرافات المعيارية لهذه المعوقات والتى تراوحت بين (١,٦٣) الى (١,١٨٧) تدل على وجود تفاوت وتباين بين مفردات العينة حول هذا التأثير.

إن أكثر المعوقات تأثيرا على فعاليات التدريب هو عدم مراعاة البعد الزمنى عند تنفيذ الأساليب الحديثة المستخدمة حيث بلغ المتوسط الحسابى (٤,٢٢) وقد اشار ما يقرب من (٨٠٪) من مفردات العينة أن له تأثيراً على فعالية التدريب، والواقع أن هذه النتيجة تتفق مع تقييم المتدربات لمدى توافر معيار درجة مراعاة التوقيت المناسب حيث جاء المتوسط الحسابى له عند منتصف المقياس وهو يدل على عدم رضا المتدربات عن درجة توافر هذا المعيار ونفس الشئ ينطبق على معيار درجة التعود على استخدام الأسلوب.

ولاشك أن ذلك ينعكس على فعالية التدريب حيث تحتاج بعض الأساليب مثل دراسة الحالة وقتا طويلا من المتدرب يستغرقه فى القراءة والاستيعاب، وأيضا فى المناقشات ويؤثر عدم تخصيص هذا الوقت الكافى على فعالية التدريب بهذا الأسلوب. كما أن أسلوب المباريات الادارية ولعب الادوار يحتاج تنفيذهما ايضا لوقت أطول، ونفس الشئ ينطبق على بعض أساليب التدريب الحديثة الجماعية.

إن عدم القيام بالتحضير المسبق الذى تتطلبه بعض الأساليب الحديثة سواء من قبل المدرب أو المتدرب يعتبر هو المعوق الثانى فى الترتيب حيث بلغ المتوسط الحسابى له (٣,٧١)، كما أن أكثر من ثلثى مفردات العينة ترى أن هذا المعوق له تأثير على فعالية التدريب. وهذه النتيجة تتفق مع ما تشير اليه الدراسات بخصوص سمات الأساليب التدريبية الحديثة من حيث ضرورة تهيئة وإعداد المتدربين فى بداية البرنامج من خلال توضيح وشرح كيفية أداء المهام أثناء البرنامج، كما أنها تتطلب استعدادا خاصا ووقتا كافيا من المدرب سواء فى الإعداد أو التنفيذ.

كما أشارت النتائج أن عدم ارتباط محتوى ما يقدم - من مادة أو أساليب أو وسائل تدريبية مساعدة وغيرها - بواقع وظروف البيئة العربية يعتبر المعوق الذى يحتل المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابى له (٣,٦٥) حيث اشارت نسبة (٣٤٪) الى أن هذا المعوق له تأثير كبير بينما أشارت نسبة (٣٢٪) الى أنه له تأثيرا. ويوضح ذلك الحاجة الماسة إلى توفير حصيلة من المواد التدريبية التى تعبر عن البيئة العربية وتكون على رأس هذه المواد تأليف عدد من الحالات الادارية المناسبة للواقع العربى، بدلا من الاعتماد على الحالات الادارية المترجمة، وينطبق ذلك على كل المواد والأساليب التدريبية الحديثة التى تستخدم.

وقد احتل المرتبة الرابعة لقائمة المعوقات معوق عدم تعود المتدربين على مثل هذا النوع من الأساليب الحديثة، ومعوق

قلة عدد المدربين الأكفاء القادرين على استخدام وتطويع تشكيلة متنوعة من الأساليب والوسائل التدريبية الحديثة حيث بلغ المتوسط الحسابى لكل واحد منها (٣,٦٠٥). ويشير ذلك إلى أهمية توفير الفرصة للمتدربين للتكيف مع هذه الأساليب، ويأتى ذلك مع تكرار استخدام الاسلوب والتعود عليه من ناحية، ومن ناحية أخرى تهيئة وإعداد المتدربين فى بداية البرنامج من خلال توضيح وشرح كيفية أداء المهام أثناء البرنامج. كما يشير إلى أن فعالية التدريب ترتبط بالمدربين المؤهلين والقادرين بل والراغبين أيضا فى استخدام هذه الأساليب وتطوير قدراتهم فى كيفية استخداماتها وفقا لأهداف ومحتوى البرنامج وخصائص مجموعة المتدربين المستهدفين ويرتبط المعوقان المعوق الخاص بوجود بعض الجوانب الغامضة أحيانا فى بعض هذه الأساليب الحديثة المستخدمة حيث احتل هذا المعوق المرتبة الخامسة بمتوسط حسابى (٣٢,٥٢) وهو يشير إلى وجود تأثير لهذا المعوق على فعالية التدريب وهذه النتيجة تؤكد على ضرورة الاهتمام بتهيئة المتدربين فى بداية البرنامج لهذه الأساليب وبذل المدربين جهدا أكبر فى استخدام المساعدات التدريبية وكذلك تلخيص أهم النقاط واستخلاص النتائج ومناقشتها مع المتدربين لزيادة فعالية هذه الأساليب.

إن ضعف التنسيق المسبق لترتيب الزيارات الميدانية، أو لاجراء التطبيقات العملية يمثل المعوق السادس على قائمة المعوقات حيث بلغ المتوسط الحسابى (٣,٣٣) ويشير ذلك الى أوجه قصور فى النواحى التنظيمية التى تساعد على تهيئة البيئة المناسبة لعملية التعلم، ويرتبط ذلك فى المرتبة السابعة عدم توافر الامكانات الضرورية لكل أسلوب من حيث (مكان التدريب، والتسهيلات والأجهزة والمواد التدريبية) حيث وقفت عند منتصف المقياس وهو ما يدل على ضعف تأثير هذا المعوق على فعالية التدريب وهذه النتيجة تبدو منطقية مع ما يوفره المعهد من امكانيات مادية متميزة من القاعات التدريبية، والأجهزة ومساعدات التدريب وغيرها من التسهيلات). بينما احتل التوزيع غير الملائم للمتدربات على المجموعات التدريبية المرتبة الثامنة ولم يتجاوز المتوسط الحسابى له منتصف المقياس وهو بذلك يشير الى ضعف تأثير هذا المعوق على فعالية التدريب حيث يؤكد أنه يتم توزيع المتدربات على المجموعات التدريبية بشكل ملائم.

وقد أضافت مفردات عينة البحث عددا من المعوقات الأخرى، وذلك على الوجه التالى:

أشارت النتائج الى أن عدم اتاحة الفرصة للمتدربات للنقاش بأيشكل كأن هو اهم معوق على الاطلاق حيث بلغ المتوسط الحسابى له (٣,٧٤) وهو ما يقترب من درجة (٤) على المقياس. ويؤكد ذلك أن ما يقرب من ثلثى عينة البحث (٥٨,٥٪) قد أشارت الى أن هذا المعوق له تأثير كبير على فعالية التدريب. ويدل ذلك على أن هذه البرامج لا تخصص زمنا كافيا للمناقشات بين المتدربين بعضهم البعض وبينهم وبين المدرب.

احتل المرتبة الثانية معوق عدم مراعاة الاختلافات بين المتدربات فى طريقة التفكير، وفى قدراتهم على تطبيق المعلومات والمعارف خلال أداء التمارين المسندة إليهم أثناء البرنامج حيث بلغ المتوسط الحسابى (٣,٥٢)، وأكثر من نصف مفردات العينة (٥٥٪) ذكروا بأن هذا المعوق له تأثير كبير على فعالية التدريب. وهو ما يدل على أن هذه البرامج لا تراعى مبدأ الفروق الفردية أثناء تصميم أو تنفيذ البرامج بشكل عام، أو عند تصميم وتنفيذ الأساليب التدريبية المستخدمة بشكل خاص وهو ما يؤثر سلبا على قدرة المتدربة على المشاركة الفعالة مع هذه الأساليب أو على الاستفادة منها.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن معوق عدم عرض الأفلام بشكل مناسب رغم ارتباطها الشديد بإجراءات تنفيذ بعض الأساليب، حيث بلغ المتوسط الحسابى لهذا المعوق (٣,٢٥)، وهو لا يبعد عن منتصف المقياس إلا بـ (٠,٢٥) إلا أن حوالى أكثر من نصف مفردات العينة (٥٣٪) أشارت إلى أن هذا المعوق له تأثير كبير على فعالية التدريب. حيث إنه من المعروف أن اسلوب دراسة الحالة يمكن أن يصاحبه عرض الافلام حيث يستخدم الفيلم كمساعدات تدريبية لزيادة فعالية المناقشة بين المتدربين، ونفس الشيئ ينطبق على التمارين العملية حيث يمكن للمدرب عرض فيلم يمثل الأداء المطلوب ثم يطلب من المتدربين محاكاة هذا الأداء.

أما المعوق الرابع فقد بلغ المتوسط الحسابى له (٣,١٥) وهو لا يبعد كثيرا عن منتصف المقياس ومع ذلك فقط اكد ما يقارب نصف مفردات العينة (٤٨,٥٪) أنه له تأثير كبير على فعالية التدريب، ويتعلق هذا المعوق بعدم قيام المدرب بالتركيز على بعض النقاط أثناء الأسلوب، أو استخلاص النتائج ومناقشتها مع المتدربين، ويتفق هذا الترتيب مع ما اظهرته النتائج فى جدول رقم (١٧/٣/٦) حيث جاء الترتيب الرابع أيضا لقلة عدد المدربين الأكفاء القادرين على استخدام وتطويع تشكيلة متنوعة من الأساليب والوسائل التدريبية الحديثة وهو ما يشير الى ضرورة معرفة المدربين بإجراءات ومتطلبات كل أسلوب تدريبى يستخدم، وتدريبهم على هذه الأساليب ضمانا لفاعليتها.

أما قلة استخدام الزيارات الميدانية رغم ارتباطها بمضمون ومحتوى التدريب فقد إحتلت المرتبة الخامسة حيث اشار (٤٧,٥٪) من مفردات العينة إلى أنها له تأثير كبير على الفعالية، وتتفق هذه النتيجة مع ما اشارت به المتدربات نحو ضعف التنسيق المسبق لترتيب الزيارات الميدانية حيث أن ضعف التنسيق قد يؤدى إلى قلة استخدام الزيارات الميدانية فى التدريب.

كما أشارت مفردات العينة إلى عدم استخدام أسلوب المباريات الادارية وأسلوب تدريب الحساسية فى التدريب رغم أهميتها من وجهة نظرهم للموضوعات التى تقدمها البرامج حيث أشارت (٤٦,٥٪) من المتدربات الى أن هذا المعوق له تأثير كبير.

وقد احتل معوق عدم التطوير المستمر للمواد التدريبية المقدمة بما يتلاءم مع المستجدات فى المجال الوظيفى المرتبة السابعة حيث أشار (٤٣,٥٪) أن هذا المعوق له تأثير كبير. وهو يدل على ضرورة التطوير المستمر فى المواد والأساليب المستخدمة فى التدريب حتى لا تتقادم فى ظل التغيرات

المستمرة فى مجال الاعمال.

وأخيرا، وفى المرتبة الثامنة جاء عدم توافر المراجع والمصادر التدريبية الأخرى التى تساعد المتدرب فى انجاز ما يكلف به من أنشطة تدريبية أثناء البرنامج حيث أجاب (٤٠٪) من مفردات العينة بأن هذا المعوق له تأثير كبير على فعالية التدريب خاصة أن هناك عددا من الأنشطة تتطلب الاستعداد المسبق من جانب المتدرب أو القيام بالأنشطة التدريبية التى يكلفون بها أثناء البرنامج.

ومما سبق يتضح أنه يمكن قبول الفرض الرابع، حيث أثبتت النتائج الإحصائية تباين درجة تأثير فعالية التدريب بالمعوقات التى تواجه استخدام الأساليب التدريبية الحديثة ببرامج الفرع، وإن كانت درجة التأثير الكلى تزيد على درجة عدم التأثير حيث اقترب متوسط درجة التأثير الكلى من درجة (٤) على المقياس وهى تشير الى درجة تأثير قوية.

٦/٣ اقتراحات المتدربات لزيادة فعالية استخدام الأساليب التدريبية الحديثة فى برامج الفرع:

شملت قائمة الاستبيان القسم السادس سؤالا مفتوحا عن اقتراح المتدربات لزيادة فعالية استخدام الأساليب التدريبية الحديثة فى التدريب بالفرع، وقد تم تفريغ إجابات هذا السؤال يدويا وجمعت الاجابات المتشابهه فى فئات حيث تم عمل النسب المئوية والتكرارات لها. وقد كان على رأس هذه الاقتراحات زيادة الوقت المخصص للأساليب الحديثة بشكل عام بنسبة (٤١٪).

أن تعكس هذه الأساليب واقع وخصوصية بيئة العمل فى المنظمات العربية، وتعبر عن ثقافة مجتمعها بنسبة (٣٣٪).

اشراك المتدربين فى اختيار المواد والأساليب التدريبية قبل إعداد البرنامج بنسبة ٢٢,٥٪.

التركيز على الأنشطة التدريبية الجماعية اثناء تنفيذ البرنامج (٤٢٪).

٤- النتائج والتوصيات

توصلت الدراسة الحالية الى النتائج والتوصيات الآتية: -

٤/١ النتائج: -

توجد العديد من الأساليب التدريبية المتاحة التى يمكن لمصممى البرامج الادارية تضمينها خطط برامجهم التدريبية، كما يمكن للمدربين استخدامها كاستراتيجيات متكاملة تتكون من الأساليب التدريبية والوسائل المساعدة وكل العوامل التى تكون الموقف التدريبى.

لاتوجد اختلافات بين المنظمات التدريبية العربية والغربية على أهمية الأساليب التدريبية الحديثة فى التدريب الإدارى على المستوى النظرى، على الرغم من اختلاف درجة الممارسات التطبيقية بينها حيث تنخفض درجة فعالية هذه الاسباب فى المنظمات التدريبية العربية، بينما ترتفع هذه الدرجة فى المنظمات التدريبية الغربية.

حققت مجموعة الأساليب التدريبية التقليدية متوسط حسابياً مرتفعاً لدرجة استخدام وكفاية الوقت المخصص لها، بينما حقق الأساليب التدريبية الحديثة درجة متوسطة، كما كانت المناقشة، والتمارين العملية، والمحاضرة، ودراسة الحالة على الترتيب على اكثر تلك الأساليب استخداما وكفاية للوقت حيث حققت متوسطات حسابية مرتفعة مقابل درجات متوسطة لأوراق وحلقات البحث، ولعب الادوار، بينما لم تستخدم إلا فى أضيق نطاق سلة البريد الوارد، والعصف الذهنى، والزيارات الميدانية.

تفوقت مجموعة الأساليب التقليدية على مجموعة الأساليب الحديثة فى تقييم المتدربات لفعاليتها العامة، كما حققت اربعة أساليب موزعة بين المجموعتين هى: المحاضرة والمناقشة والتمارين العملية ودراسة الحالة ودرجات فعالية مرتفعة، بينما لم تحقق باقى الأساليب الحديثة المستخدمة أى درجة فعالية تذكر.

حققت الأساليب التدريبية الحديثة مجتمعة درجة فاعلية متوسطة فى قدرتها على تحقيق أهدافها فى: التشجيع على ممارسة الاكتشاف والتجريب والتفكير التحليلى والتفكير الابتكارى والمشاركة الفعالة والاداء الجماعى، وقد تقاربت درجات الفعالية لمجموعة الأساليب الحديثة فى قدرتها على تحقيق هذه الاهداف الاربعة، وقد حقق كل من اسلوب التمارين العملية، ودراسة الحالة درجات متتالية مرتفعة، بينما لم تحقق أى من الأساليب الاخرى أيه درجات فعالية تذكر.

تؤثر الحالة التعليمية ومدة الخبرة على تقييم المتدربات للفعالية العامة للتدريب، بينما لم يكن للعمر، أو المستوى الوظيفى أو طبيعة القطاع أى تأثير على درجات هذه الفعالية. بينما اختلفت درجات الفعالية الخاصة للتدريب باختلاف الحالة التعليمية، وطبيعة القطاع، ولم يكن لباقى الخصائص الديموجرافية الأخرى أى تأثير على درجات هذه الفعالية.

بقياس درجات الاختلاف للعوامل الثلاثة المكونة للفعالية العامة وفقا للخصائص الديموجرافية لعينة البحث، اتضح أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين درجة الاستفادة المتوقعة من الاسلوب على المستوى الشخصى وذلك وفقا للحالة التعليمية، وكذلك بين درجة توفير الاسلوب لفرص نقل أو تحويل أثر التدريب إلى مكان العمل وفقا لمدة الخبرة، وبين درجة التحفيز والتعزيز الايجابى إلى وفرة الاسلوب وذلك وفقا لمدة الخبرة. كما أنه لم يتضح أيه دلالة إحصائية بين كل من هذه العوامل الثلاثية وباقى الخصائص الديموجرافية الاخرى لعينة البحث.

توافرت معايير الاختيار الجيد والاستخدام الملائم لمجموعة الأساليب التدريبية المستخدمة بدرجة متوسطة، بينما احتل معيار كل من دور المدرب، ودور توافر الامكانيات والتسهيلات المساعدة درجة توافر مرتفعة، وقد تباينت درجات التوافر لباقى المعايير.

ثبت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجات الفعالية العامة وأربعة من المعايير وهى درجة التعود على استخدام الأسلوب، ودرجة مراعاة التوقيت الملائم، ودرجة الموضوعية وذلك بمعاملات ارتباط تتراوح بين قوية ومتوسط. مما يدل على أن هذه المعايير الاربعة تؤثر درجة توافرها من عدمه على درجات الفعالية حيث تزيد درجة الفعالية بتزايد درجات توافر

هذه المعايير، بينما لم يثبت وجود علاقة بين درجة توافر باقى المعايير والفعالية العامة.

وقد تباينت درجات تأثير فعالية التدريب بالمعوقات التى تواجه استخدام الأساليب التدريبية الحديثة ببرامج الفرع، وإن كانت درجة التأثير الكلى تزيد على درجة عدم التأثير.

وقدمت المتدربات مجموعة من الاقتراحات لزيادة فعالية استخدام الأساليب الحديثة فى برامج الفرع وكان أهمها زيادة الوقت المخصص للأساليب الحديثة، وأن تعكس هذه الأساليب واقع وخصوصية بيئة العمل فى المنظمات العربية وتعبر عن ثقافة المجتمع.

٢/٤ التوصيات: -

زيادة الاهتمام من منظمات التدريب العربية بدراسة ردود أفعال المتدربين نحو الأساليب التدريبية الحديثة المستخدمة فى برامجها وتحليلها والتوصل من خلالها إلى نتائج ترشيد عملية التخطيط والتنفيذ لهذه الأساليب.

إحداث توازن بين الوقت المخصص لكل مجموعة من الأساليب التدريبية التقليدية والحديثة فى برامج التدريب الادارى العربية، على أن يتم ذلك بشكل تدريبى حيث تتم الاستفادة من الأساليب التقليدية التى ثبتت فعاليتها خاصة المناقشة، كأساليب تدريبية مكملة، مع الاستخدام المتدرج للأساليب التدريبية الحديثة فى تلك البرامج بالشكل الذى يتلاءم مع التغيرات الحادثة فى بيئة العمل فى المنظمات العربية، وبما يتوافق مع ثقافة المجتمع. مع استخدام التغذية المرتدة عن نتائج هذا الاستخدام لتحسين وتطوير هذه الأساليب الحديثة.

الاهتمام بالتحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية للمتدربين مع اشراك كل من المتدربين ورؤسائهم فى اجراء هذا التحديد للاحتياجات التدريبية من حيث: دراسة الخصائص الديموجرافية للمتدربين قبل تصميم البرنامج وتحديد الأساليب التدريبية التى يمكن استخدامها خاصة وقد ثبت وجود تأثير لاختلاف كل من الحال التعليمية ومدة الخبرة وطبيعة القطاع والعمر على درجات الفعالية لهذه الأساليب.

اشراك كل من المتدربين ورؤسائهم فى العمل فى اجراء تحليل الاحتياجات التدريبية، وتخطيط الأساليب التدريبية التى تستخدم حيث يساعد ذلك فى اضفاء روح الواقعية على الأساليب المستخدمة، كما أنه يساعد فى تحقيق فعالية الأساليب المستخدمة ويعجل بنقل أثر التدريب إلى مكان العمل.

ضرورة التطبيق الدقيق لمعايير الاختيار السليم للأساليب التدريبية المستخدمة فى التدريب الإدارى، وخاصة وقد ثبت وجود علاقة ارتباط موجبة بين هذه المعايير وفعالية التدريب.

على منظمات التدريب العربية العمل على توفير مناخ يشجع على المشاركة الفعالة بين المتدربين خلال التدريب وبينه وبين المدرب، وفتح المجال لمناقشة نماذج واقعية شبيهة بما ورد فى التدريب وتقديم التغذية المرتدة للمتدربين عن نتائج أدائهم.

توفير البيئة الايجابية للتدريب التى تساعد على استخدام هذه الأساليب الحديثة من حيث (التوقيت، المكان، التسهيلات الأخرى) لما لذلك من تأثير على فعالية التدريب لهذه الأساليب.

الاهتمام بتدريب المدربين على استخدام الأساليب التدريبية الحديثة وتقييم نتائج هذا الاستخدام باستمرار مع إعداد أدلة إرشادية للمدربين عن هذه الأساليب تتضمن أهدافها وإجراءات تنفيذها.

ضرورة اهتمام منظمات التدريب العربية بتصميم عدد من الأدوار التى تصلح للعب الادوار وكذلك حالات دراسية مستمدة من واقع بيئة العمل العربية ونماذج من المباريات الادارية بدلا من الاعتماد على النماذج المترجمة والتى تمثل بيئات غربية، على أن يتم إنشاء بنك معلومات الكترونى لهذه الأساليب وذلك بالتعاون بين المنظمات التدريبية العربية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية والجمعية العربية للإدارة والجامعات المهتمة بتدريس العلوم الادارية.

مراعاة التسلسل والتتابع فى استخدام الأساليب التدريبية الحديثة وذلك بالتأكد من فهم المتدربين بالأحداث والمواقف التى يتضمنها التدريب وتقييم الإرشادات الكافية حول كيفية استخدام الأسلوب.

إعداد دليل تعليمى للمتدرب لكل اسلوب من الأساليب التدريبية الحديثة لتعريفه بالأسلوب والهدف منه وإجراءات تنفيذه لتذليل الغموض الذى يصاحب هذه الأساليب بين المتدربين.

٥- المراجع حسب ترتيب ورودها فى البحث: -

١- Bastiaens,J., Theo, and others, working and learning with electronic performance support systems : an effictiveness study. Training for quality, vol, 5No. 1,1997,p.10.

٢ Thiagarajan, S., A Game for cooperative learning. Training and Development, vol46No. 5,p.35.

٣ Bastiaens, Theo, Op.Cit.,pp.10-110.

معهد الإنماء العربى، معا الإدارة العامة فى الوطن العربى، طرابلس، معهد الأنماء العربى، ١٩٩٦، ص ص ٣٥-٣٧

٥- السيد حلمى السيد الوزان، التدريب الإدارى وأثره فى مستوى أداء القيادات الوسطى مع التطبيق على جهاز الشرطة، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة - جامعة الإسكندرية، ١٩٨٩، صفحات متفرقة.

٦- معهد الإدارة العامة، الكتاب التوثيقى لندوة العوامل المؤثرة، على انتاجية المرأة العاملة فى الأجهزة الحكومية فى المملكة العربية السعودية، المنعقدة بالفرع النسوى لمعهد الإدارة العامة، الرياض، ١٤١٨هـ/١٩٩٨م، ص ٤٥.

٧- معهد الإدارة العامة، إدارة تصميم وتطوير البرامج، الدليل الشامل لبرامج معهد الإدارة العامة فى العام التدريبى ١٤١٨/١٤١٩هـ، الرياض، المملكة العربية السعودية، صفحات متفرقة.

٨- معهد الإدارة العامة، تطور الإدارة العامة فى المملكة العربية السعودية خلال مائة عام، معهد الإدارة العامة، الرياض ١٤١٩هـ/١٩٩٩م، ص٥٩٥.

٩- معهد الإدارة العامة، إدارة التخطيط، التقرير السنوى

الشامل لإنجازات معهد الإدارة العامة خلال العام التدريبى ١٤١٨/١٤/٩هـ الرياض، المملكة العربية السعودية،ص ص ٢١٨ - ٢١٩.

١٠- Shoenfelt, E.L., Eastman, N.A.G Mendel, HR.M., The relative effectiveness of training neth ods for attaining training, paper presented at the oAnnual meeting of southeastern paychology asso ciation, New Orleans, Louisiana, 1991,pp.1-30.

١١ Broodbent Brooke, selecting the best صtraining method for training OHOs صsCenter, Canda, Buyer ص Managters, OHOs Guide, 1995, pp.66-73.

١٢ Hayes, Jack, Consultant evaluate training صsmethods, or profits will pay the price, Nastion restaurant, magazine, New York, June, 1995,pp.74-80.

١٣ Levine, Gene, Developing Supervisors, Bobbin, vol. 34,No.10,June,1993,pp.110-114.

امانى درويش عثمان، قياس تأثير كل من الأساليب التقليدية وأساليب التعليم المتكامل على عملية التعلم فى البرامج التدريبية - دراسة ميدانية على الأساليب التدريبية المستخدمة فى شركة النصر لصناعة السيارات، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة،العدد الأول، ١٩٩٨، ص ص ٤٨٥-٥١١.

١٥- غادة عوض القط، تقييم فعالية بعض أساليب المحاكاة الادارية فى مجال التدريب الادارى مع التطبيق على بعض برامج التدريب فى مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة - جامعة الاسكندرية، ١٩٩٦، ص ص ١ - ١٥٣.

١٦-إيمان سعود أبو خضير، تقييم برنامج تنمية المهارات الاشرافية بمعهد الإدارة العامة، مجلة الإدارة العامة، المجلد السابع والثلاثون، العدد الثانى، ربيع الاخر ١٤١٨هـ، اغسطس ١٩٩٧، ص ص ٣٢-٣٥٢.

١٧- هلال العسكر، تقييم برامج الأعمال المكتبية التدريبية (برامج التعليم التجارى فى معهد الإدارة العامة)، دراسة مقارنة. كلية الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد ١٣١، ربيع الاخر ١٤١٢هـ، اكتوبر ١٩٩١م، ص ص ٧٣-٩٢.

١٨- عبدالسلام السيد سليم، تقييم أسلوب التدريبات العملية فى التدريب بمعهد الإدارة العامة بسلطنة عمان، مجلة الإدارة، سلطنة عمان، السنة ١٦ - العدد ٥٨ سبتمبر ١٩٩٤، ص ص ١٨٥-٢٤٥.

١٩- محمد عبد الفتاح ياغى، واقع تدريس الأساليب والوسائل التعليمية فى تدريس مسافات الإدارة فى الجامعات العربية - دراسة ميدانية تحليلية، المجلة العربية للادارة، العدد٣ سنة ١٩٨٨، ص ص٧٠-١٠٥ .

٢٠- سليم الحسينة، نحو تفعيل طرائق تدريس العلوم الادارية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد ٣٦، ربيع الأول ١٤٢٠هـ يوليو ١٩٩٩، عمأن، الاردن، سنة ١٩٩٩، ص ص ٥-٥٢.

٢١- عبد الرحمن عبد العزيز الحماد، وعبدالله أمين جماعة، قياس العلاقة بين أساليب تدريس مواد العلوم الادارية ومستوى أداء الطلاب، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد ٧٦ شعبان ١٤١٥هـ، يناير ١٩٩٥، ص ص ١٢٩-١٧٠.

٢٢- جميل جريسات، المدرسون والمدربون فى الإدارة فى الجامعات والمعاهد العربية، حالات خاصة من الاردن والسعودية، المجلة العربية للادارة، العدد ١، ١٩٩٢، ص ص ١٦-٢١

٢٣- Broodbent Brooke, Op.Cit., p.67.

٢٤ Lunton, P. Rolf, & Pareek Udai, and Udai Pareek, training for development , second edition, kumarian press, Inc., Connecticut, 1990, p.131.

٢٥ Friedman G., paul, and Yarbrough, A., Elaine, Training strategies from start to finish, prentice- hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey. 1997, pp.22-23.

مارى برود وجون نيوستروم، تحويل التدريب - استراتيجيات نقل اثر التدريب الى حيز التطبيق، ترجمة عبد الفتاح النعمأنى، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للادارة (يميك) ١٩٩٥، ص ١٦٢ .

٢٧- Friedman G.Paul, and Yarbrough, A., Elaine, op.cit,p.184.

٢٨ Friedman G., paul, and Yarbrough, A., Alaine, Op.cit.,pp.162-163.

٢٩ Broodbent Brook, op.cit., pp.69-70.30-

Friedman G., paul and Yarbrough, A., Elaine, op,op. cit.,p.221.

٣١ Kir Patrick, Donald, Evaluation of Training in R.Craig Ced., Training and Development, Mac Graw-Hill book Co., New York, 1976,p.182.

٣٢ Broodbent, Brooke, op.cit.,p.66.

أمانى درويش عثمان، مرجع سبق ذكره، ص٥١٠.

ايمأن سعود ابو خفير، مرجع سبق ذكره، ص ٣٣٤.

Lynton,P., Rolf, and Bareek Udai, op.cit.,pp.147-149.

International Labour office, An Intxoductory course in Teaching and Training methods, for management development, International Labpur office, Geneva, 1991, vol.,3,pp.12.

Shoenfelt, E.L., Estman, N.A.& Medel, R.M.,Op.Cit.,p.20.

- غادة عوض القط، مرجع سبق ذكره، ص ٢٧.

سليم الحسينة، مرجع سبق ذكره، ص٤٨.

Shoenfelt, E.L., Estman, N. & Mendel, R.M., op. Cot.,p.22. 33-

ستتم الإشارة إلى معهد الادارة العامة بالمملكة العربية السعودية فى هذا البحث بالاختصار التالى (المعهد).■

تقييم الأداء الطبي والإداري بمستشفى الطلبة جامعة الزقازيق



الصحة هى حالة وصول قدرات الفرد إلى التمتع وأداء دوره إلى أقصاها. وهى حالة السلامة البدنية والعقلية الكاملة وهى منتج قومى يهم المجتمع كله ولا يجوز تخصيصها. ويزداد إحساس المواطن بكرامته وانتمائه الوطنى عند حصوله على خدمات صحية لائقة، ويفترض أن يحاول الفرد دائماً تعظيم منفعته بالتمتع بصحة جيدة مدى حياته.

سؤالنا الآن: كيف نحقق أفضل مستوى للفرد والوطن؟ هذا الأمر يتطلب بكل تأكيد إداريين وفنيين لا تغلب عليهم البيروقراطية وإنما يكون لديهم حس مرهف بعلوم المستقبل وثقافة علمية واسعة لاستخدام الوسائل والأساليب العلمية الحديثة فى جميع مجالات المنظمة وذلك من خلال الاهتمام بلجان تنمية الموارد البشرية لتنمية قدرات الإنسان الذى هو عصب العمل الإدارى والفنى الموجه لتدفق العمل حتى لا تتفاقم مشاكلنا فى ظل انفتاح حقيقى نعيشه من خلال العولمة واتفاقيات الجات والتكتلات الاقتصادية الحديثة والالتزام بضوابط الأيزو.

هدف البحث

يهدف البحث على تقييم الأداء الطبى والإدارى بمستشفى الطلبة والوصول على جوانب القصور فى الخدمة الطبية المقدمة لطلاب الجامعة لتجنب حدوثها فى المستقبل كى نبدأ نظاماً حديثاً وبنظرة متفائلة لأن الإنسان يحاول صنع المستقبل.

ونتعاون جميعاً فى تطوير عملنا وأدائنا الطبى فنصنع نظاماً متكاملاً وطموحاً للارتقاء بالوحدات المختلفة لمستشفى الطلبة مع إعطاء أهمية قصوى لفاعلية وتأثير الطب الوقائى ومكافحة العدوى بجميع الوحدات.

إن التقييم المبدئى لمخرجات الأداء ومقارنتها بمعايير الأداء القياسية هو الأساس لبداية أنشطة تحسين الجودة ويشمل التقييم الممارسات الإكلينيكية لتحديد المناطق التى تحتاج لمعالجة أى انحراف فالمعيار القياسى هو عبارة عن تحديد الجودة المتوقعة فى ضوء.

١ - الحد الأدنى لمستويات الأداء المقبول.

٢ - مدى الأداء المقبول.

٣ - المستويات الممتازة للأداء.

فتقديم الخدمات الصحية طبقا لمعايير ثابتة يعزز الجودة المتميزة للرعاية الصحية ويمنع المشاكل التى

إعداد:
د. على عبدالهادى عطية
مدير عام شئون الطلبة - جامعة الزقازيق

تنتج عن الانحرافات عن مستوى المعايير القياسية والتى تتطلب كسب اجماع ومشاركة جميع العاملين الذين سيقومون بتنفيذ هذه المعايير وصولاً إلى الحلول المنشودة فى الأداء وبنظرة متفائلة نصنع نظاماً جديداً وحديثاً.

ونحن نثق أنه من الصعوبة أن يصل متخذ القرار إلى درجة عالية من المعقولية والمنطقية فى وضع معايير قياسية دون مراعاة قدراته ومهاراته ودوافعه الكامنة الداخلية فى نفسه والتى دعته إلى أن يسلك سلوكاً محدداً فى وضع هذه المعايير لكن يجب أن توضع كل هذه المعايير القياسية من خلال خبراء يعملون كفريق عمل بعد ممارستهم للعمل الفعلى فى المنظمة وقراءة النشرات الدورية واللوائح القياسية والبروتوكولات الطبية ولوائح العمل الطبى المتعارف عليها بحيث توضع هذه المعايير القياسية بصورة مثالية بالمرونة فى التطبيق وهى إطار أداء ورقابة.

وإذا كانت الجودة الشاملة هى شاغلنا فلابد أن نسأل أنفسنا ما هى البيئة المناسبة لتطبيقها؟ هذه البيئة لابد أن يتوافر فيها عدة مقومات:

١ - الباعث أو الحافز أو الوازع أو المحرك أى أنه لابد أن يوجد الباعث الشخصى للعمل بالجودة المناسبة لدى منفذى برامج الجودة.

٢ - الضامن أو الراعى أى الإدارة العليا لجامعة الزقازيق.

٣ - أن تطبق الجودة بواسطة كل العاملين على مراحل مثل السقالات التى يستعملها عمال التشييد.

٤ - تحديد الاستراتيجية بمعنى اختيار أنسب الوسائل لتحقيق السياسات المنشودة.

٥ - الموقع أى مكان العمل.

ونحن كنواب للحكومة نبيع الخدمة نيابة عنها سواء كنا ممارسين أو مديرين ونحن نمثل الضامن أو الراعى ولدينا الباعث أو الحافز لنؤدى العمل بالجودة المطلوبة. باعثنا هو التزام أدبى تجاه مرضانا وهو باعث أخلاقى ومبنى على أسس علمية ونعمل من خلال استراتيجيات طويلة الأمد لنصل لمستوى أداء جيد أى أننا نختار أنسب الوسائل للوصول على أهدافنا وموقعنا هو مستشفى الطلبة جامعة الزقازيق.

والصحة هى أحد المجالات المهمة لتطبيق معايير قياسية بها ونعالج أى إنحراف عن هذه المقاييس خلال التطبيق. لمرضى يتوقعون مستوى مرتفع من الخدمة وربما يلجئون للشكوى عندما لا يجدون إجابة عن تساؤلاتهم أو أنهم لم يتلقوا الرعاية المتوقعة. أما مقدمو الخدمة والممارسون للعمل الطبى فإن لهم رأياً آخر حيث إن التصور العام عند بعضهم هو ليس فى الإمكان أحسن مما كان ويشعرون دائماً أن العمل إجبارى وشاق وربما يصابون بالإحباط، ولكننا



كواضعى معايير للأداء المتميز فإننا نضعها دائماً بتفاؤل لتحقيق أفضل بالنتائج.

أهمية البحث:

الأمر لا يكمن فى إثارة قصور فى الأداء ولكن فى سرعة تغيير أساليب قديمة والانطلاق إلى آفاق عمل حديثة تسهل حصول الطلاب على خدمة طبية متميزة وراقية بحيث يكون الأداء المتميز هو أولوية اهتماماتنا حيث إن مشاكل الانحراف عن المستوى الجيد فى الأداء سهل حلها لأن المعايير القياسية قابلة للتطبيق بعد كسب إجماع ومشاركة جميع الأطباء والعاملين وهيئة التمريض فالجميع سيقومون بتنفيذ المعايير القياسية الجيدة.

وبعض المعايير التى سأتناولها بالتحديدفى هذه الدراسة هى:

١ - المعيار الزمنى:

أى زمن الحصول على الخدمة منذ لحظة وصول المريض إلى العيادات الخارجية أو قسم الطوارىء بالمستشفى حتى حصوله على الخدمة المطلوبة أو تسكين آلام شديدة بما فى ذلك إجراء العمليات الجراحية الضرورية أو التعامل مع أمراض معينة بالقسم الداخلى إذا استدعى الأمر ذلك حتى خروج المريض من المستشفى.

٢ - المعيار الكمى:

وهو ملاءمة عدد المترددين على المستشفى سنوياً مع العدد الاجمالى لطلاب الجامعة. وملاءمة عدد الأطباء وهيئة التمريض بالمستشفى لعلاج الطلبة المزمع ترددهم على المستشفى.

٣ - المعيار النوعى:

وهو مستوى تدريب وإدراك مقدمى الخدمة الصحية من حيث المستوى التعليمى والتدريبى لهم بما ينعكس إيجابياً على مستوى الخدمة المقدمة.

٤ - المعيار الترويجى:

وهو مدى معرفة الطلاب بتوافر خدمة طبية معينة خاصة بهم تقدمها الجامعة بمستشفى الطلبة ومدى الثقة فى أداء هذا المستشفى بما يتوافر لديهم من معلومات أو من خلال تجارب زملاء لهم ترددوا على المستشفى أو من خلال تجاربهم السابقة لدى مراجعتهم للمستشفى.

٥ - المعيار الأمنى:

ويتضمن ثقة المترددين على المستشفى فى إجراءات الأمن والسلامة وطرق مكافحة الحرائق والحوادث الجسيمة ومدى التزام الزائرين بتعليمات الأمن والسلامة والثقة فى حفظ خصوصيات المريض وأسرار مرضه وعدم كتابة تفاصيل طبية باللغة العربية والثقة فى نظافة المستشفى وعدم نقلها أمراض معدية للمترددين عليها.

الدراسات السابقة

موضوع هذه الدراسة لم يثر ولم يوص به أحد من قبل ولكن الأمر يثار من خلال مناقشات واجتماعات للأطباء وهيئة لتمريض والعاملين بالمستشفى ومن خلال برنامج التعليم الطبى المستمر.

ولتطوير الأداء بالمستشفى فقد قام الباحث بتنظيم وحدة العناية المركزة والإعلان عن افتتاحها ولذلك قام الباحث بإعادة طباعة جميع مطبوعات المستشفى بطريقة حديثة ونمطية مثل البطاقات العلاجية لجميع طلاب الجامعة وملف الإقامة بالقسم الداخلى وطلبات الاستشارات الطبية والأشعة ورسم القلب وتحليل العينات الجراحية وعمل مطبوعات شاملة لقسم المختبرات وطلبيات الأدوية بالصيدلية وتسجيل المرضى بالعيادات الخارجية وقائمة العمليات الجراحية ودفتر خاص لتسجيلها والتسجيل بقسم الطوارىء واستمارات الكشف الطبى على الطلاب المستجدين وتذاكر صرف الأدوية.. وغيرها وكل هذه المطبوعات فى متناول الجميع منذ ٥ أعوام ومسجلة بمطبعة جامعة الزقازيق كما سجل للمستشفى موقعاً على شبكة الإنترنت ضمن الموقع العام بالجامعة. والمحاولات دائماً جادة لإصلاح أى انحراف عن المقاييس والمعايير الموضوعية والأمل كبير فى الوصول للنتائج المرجوة.

منهج البحث:

يعتمد الباحث على جميع البيانات والتى هى من واقع ما هو قائم بالفعل من خلال:

١ - استقصاء رأى الأطباء وهيئة التمريض والإداريين الممارسين للعمل اليومى، والذين يسعون إلى تذليل العقبات التى تصادق كل منهم وصولاً للمقاييس والمعايير المطلوبة تحقيقا لجودة الأداء الراقى المتميز.

٢ - المقابلات الشخصية لطلاب الجامعة والتعرف على المشاكل التى واجهت كل منهم لدى مراجعتهم المستشفى طلبا لخدمة طبية معينة أو أثناء مرافقتهم لزملاء لهم بالعيادات الخارجية أو قسم الطوارىء أو أثناء الإقامة بالمستشفى.

٣ - الحصول على إحصاءات مؤكدة من قسم الإحصاء وشئون المرضى واللجان المختلفة وهذه النتائج هى من خلال عمل الباحث كمدير طبى للمستشفى مشاركاً فى تجميع وتحليل هذه البيانات ولذلك فهى من واقع عمل حقيقى.

ومن خلال الاستبيان ستجمع هذه النتائج ثم تحلل لنصل إلى نتائج فنضع أيدينا على جوانب القصور فى الأداء وتصحيح الانحراف عن المعايير القياسية حيث إن الجودة هى عملية مستمرة وتعنى جودة المخرجات ورقى مستواها ويرى الباحث أننا لا يجب أن ننتظر وقوع المشكلة ثم نبحث عن الحلول أو البدائل وقد عرف مستر فورى عام ١٩٨٢ الصحة بأنها صناعة حديثة عن طريق مخططين ومستهلكين ومقدمى الخدمة ولها **جوانب هامة:**

١ - تأثير ٢ - كفاءة ٣ - تحديث ٤ - جودة

فالكفاءة هى علاقة بين المستهدف والمنفذ فعلاً، أما التحديث فيتطلب فنيين وإداريين لا تغلب عليهم البيروقراطية حافزهم هو الجودة ولديهم فكر مستنير بعلوم المستقبل. أما الجودة فهى مستوى تطبيق ما هو متاح من معلومات طبية وتكنولوجية لرعاية المرضى ولها شقان:

١ - مقياس لمستوى الجودة القديمة حسب المعايير الموضوعية.

٢ - جهود مستمرة لتحسين هذه الخدمة.

لذلك فالجودة تتضمن أداء تقييم عن طريق جمع المعلومات والتغذية المرتدة لمقدمى الخدمة ووصف العمل بطريقة سهل هضمها وهى أداة تعليمية ولها إطار عام

المواءمة بين فريق العمل الطبى والإدارى لتحقيق الجودة الشاملة فى الأداء

ونشبهها بالمرأة. وهى إشباع حاجات غير مشبعة لمواصفات تحليلية أو دولية، ولذلك فقد لجأ الباحث إلى الأخذ بالأسلوب الميدانى لتجميع البيانات من الأدوات المختلفة والأسلوب المكتبى من المراجع وأسلوب جمع البيانات من استمارات الاستبيان من مقدمى الخدمة ومتلقيها من طلاب الجامعة.

مثال قياسى لمستشفى مثالى:

المستشفى الذى قام الباحث بقياس الأداء الجيد عليه هو مستشفى الملك فهد الجامعى بالخبر بالمملكة العربية السعودية، حيث إن هذا المستشفى يقبل الحالات المحولة من المواطنين السعوديين أو الأجانب المقيمين والعاملين بالحكومة من أقسام الرعاية الصحية الأولية أو قسم الطوارىء بالمستشفى أو من مستشفيات أخرى. وبالمقارنة فإن مستشفى الطلبة جامعة الزقازيق تقبل الحالات المحولة من العيادات الخارجية بالكليات المختلفة إضافة إلى حالات الطوارىء طوال اليوم الفارق هو أننا نقبل طلاب الجامعة فقط أى ما يشبه مستشفى خاصاً يعالج فيه فئة معينة مما ينعكس على عدد المترددين لكنها تعتبر مستشفى مصغراً من المستشفى القياسى ووجد الباحث أن الأداء الطبى ممكن أن يتشابه إلى حد كبير فى المنظمتين.

أولا: نظام العمل بقسم العيادات الخارجية:

يعطى المرضى كروت مواعيد على التحويل القادم من الأماكن المختلفة مثل:

- وحدات الرعاية الصحية الأولية للحالات التى تم تشخيصها وتحتاج إلى اخصائى أو استشارى معين.

- قسم الطوارىء بالمستشفى بعد عمل الإسعافات السريعة ولكن رأى طبيب القسم أن المريض يحتاج لمتابعة حالته.

- من المستشفيات الحكومية بعد تشخيص المريض بها وذلك بهدف توفير خدمة طبيبة غير متوافرة فى تلك المستشفيات.

وتعمل العيادات على ثلاث فترات: × الفترة الأولى من التاسعة صباحاً حتى الثانية عشرة ظهراً.

- الفترة الثانية من الواحدة بعد الظهر حتى الرابعة عصراً.

- الفترة الثالثة من الخامسة عصراً إلى الثامنة مساءً. بحيث تتوافر بكل عيادة فترة تخصصات أساسية بالإضافة إلى تخصصات أخرى بحيث يكون لهذه التخصصات موعدان أسبوعيا على الأقل وهذا الأسلوب يعطى العيادة الخارجية فرصة لاستقبال ثلاثة أمثال عدد المرضى. وتعطى كروت المواعيد المشار إليها بوحدة حاسب آلى بنفس طريقة حجز شركات الطيران على أن يدرج بكل عيادة استشارى لكل ٢٠ مريضا، ويجوز للمريض تحديد الطبيب المعالج وغير مصرح للطبيب مناظرة أى حالات خارج الحاسب الآلى خلال الثلاث ساعات المحددين للعيادة ويعمل مع الاستشارى طبيبان تحت إشرافة يصرح لكل منهما الكشف الطبى على ١٠ حالات من القائمة المسجلة للاستشارى وتحت إشرافه والوقت المحدد لكل مريض وهو ١٥ دقيقة.

وحين حضور المريض فى الموعد المحدد يتم تسجيله بالحاسب فى أقل من دقيقة ويحصل على بطاقة التسجيل والتى يودعها فى صندوق بجوار باب العيادة المحدد فتقوم الممرضة باستدعاء المريض حسب وقت التسجيل ويتم الكشف عليه ويدون الطبيب كل المعلومات والفحوص الطبية المطلوبة للمريض ثم تصحبه الممرضة إلى قسم المختبرات لأداء التحاليل الطبية المطلوبة أو الأشعات الموصى بها والموجودة بنفس دور العيادات الخارجية يعطى المريض موعداً آخر لتقييم حالته بعد أداء التحاليل والأشعات المطلوبة والتى تكون جاهزة بالملف الطبى ثم يصرف العلاج المناسب من الصيدلية الخاصة بالعيادات الخارجية وإذا احتاجت حالة المريض تدخلاً طبياً سريعاً يتم التحويل مباشرة على قسم الطوارىء وكل هذه الوحدات متجاورة متناسقة متفاعلة متداخلة بحيث يؤثر فى بعضها البعض كما يؤثر فى مجموعها فى المجتمع الكبير وتتأثر به أيضا.

ضرورة تطوير الهيكل التنظيمى والفصل بين الاختصاصات وتشجيع المجتهدين ومحاسبة المهملين

ثانيا: نظام العمل بقسم الطوارىء: هذا القسم يعمل على مدار الساعة بحيث يتناول الأطباء العمل به كل ٨ ساعات بحيث يعمل بالمناوبة طبيب لفرز الحالات وتقييمها وطبيب آخر بقسم الرجال وطبيب ثالث لقسم النساء وطبيب رابع بوحدة العناية المركزية وطبيب خامس للحالات الحرجة وطبيب سادس لحالات الحوادث والكسور وهذا القسم مزود بغرفة عمليات لعمل الجبس وبه وحدة طوارىء للأطفال ووحدة طوارىء لأمراض النساء والولادة.

وبذلك يعتبر هذا القسم مستشفى طوارىء مصغراً

ويعمل به فريق مدرب على حالات الطوارىء بحيث ينقل المريض بطريقة صحيحة وفى حالات الضرورة إذا ما وصل مراجع توقف قلبه فجأة منذ لحظات أو أثناء العلاج بالقسم فيبلغ بالنداء ٩٩ من تليفون رقم ٢٢٢ بقسم الطوارىء وفى لحظات يتوجه فريق طبى كامل لمعاونة أطباء القسم مكون من طبيب تخدير وطبيب للقلب وطبيب أمراض باطنية وطبيب جراحة وتجرى للمريض عملية تنفس صناعى وصدمات كهربائية وغير ذلك من الإسعافات لمدة لا تقل عن نصف ساعة فينقل المريض بعدها لقسم العناية المركزة أو لقسم العمليات.

وفى حالة تأكيد حدوث الوفاة ينقل الجثمان إلى الثلاجة بعد كتابة تقرير مشترك من الجميع بما حدث يوضع المريض تحت الملاحظة الطبية لمدة ٦ ساعات على الأكثر وتؤدى له الاسعافات المطلوبة والفحوص الطبية اللازمة ثم يصرح له بالخروج بعد وصف العلاج اللازم أو الدخول للمستشفى.

يعطى المريض تحويل للعيادات الخارجية للمتابعة فى الحالات التى تم تشخيصها أو إلى قسم الرعاية الصحية الأولية فى الحالات التى تحتاج على تشخيص وفى أحيان كثيرة لا يحتاج المريض إلى أى مراجعات فى الحالات التى تحتاج لدخول المستشفى يستدعى الطبيب المختص والذى يقرر الدخول للقسم العلاجى أو لإجراء عملية عاجلة.

ثالثا : نظام العمل بالأقسام الداخلية :

تقبل هذه الأقسام الحالات المحولة من قسم الطوارىء أو وحدة العيادات الخارجية ويبدأ العلاج مباشرة لحظة دخول المريض للمستشفى استكمالا لما تم عمله بقسم الطوارىء أو العيادات وتضم الأقسام الداخلية جميع التخصصات بالإضافة الى وحدات ذات طابع خاص مثل العناية المركزة وغرفة الولادة وقسم الحضانات وقسم الحروق وقسم العمليات الجراحية ومعمل القلب وكل الأسرة مزودة بمخارج الأكسجين وشفاطات وهواء مركز ويمكن الدخول للأقسام الداخلية عن طريق قائمة الانتظار لمكتب الدخول بقسم شئون المرضى.

رابعا : نظام العمل بوحدة الأمن والسلامة :

يتولى جهاز الأمن حفظ النظام بكل قطاعات المستشفى ممثلة فى:

١ - أماكن انتظار السيارات حيث إن كل سيارة ملصق بها رقم الموقف المخصص لها لجميع العاملين بالمستشفى حسب الفئة الوظيفية الإدارة العليا رقم (١) الأطباء الاستشاريين موقف رقم (٢) الأطباء الاخصائيين موقف رقم (٣) الممرضين والموظفين موقف رقم (٤).

٢ - مواعيد الزيارة يصرح للزوار البالغين زيارة ذويهم



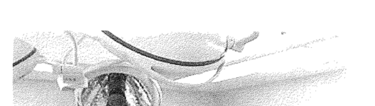
من الساعة ٤:٧ مساء وعند انتهاء الزيارة ينبه على الزوار بمغادرة المستشفى عن طريق النداء والجمهور ملتزم بهذه المواعيد حيث إن الجميع سواسية.

٣ - وحدة مكافحة الحريق فى حالة حدوث حريق يطلب تليفون رقم ٣٣٣ ويحدد السنترال مكان حدوث الحريق فيطلب من الفريق التوجه إلى المكان المحدد بطريقة النداء أيضا فى ثوان محدودة لأدائهم عملهم.

٤ - دخول الأطباء والعاملين وهيئة التمريض يحدد لكل موظف بطاقة شخصية معلقة على المعطف الأبيض ولا يصرح له بالدخول للمستشفى بدونه وتستخرج هذه البطاقات من سجلات الموظفين من قسم شئون الموظفين وتختم بخاتم المستشفى ويوضع فى ظهرها فصيلة الدم بخط كبير حتى يتمكن الموظف من التبرع بالدم فى حالات الضرورة ويوجد بالمستشفى عدد ٦ مصاعد كهربائية و٣ سلالم عادية.

خامسا : نظام العمل بوحدة الملفات الطبية :

هذه الوحدة مركزية تحفظ بها ملفات ويعمل بها فنيو ملفات طبية متخصصون وتسلم الملفات إلى القسم حيث ينقلها موظف معين بهذا الغرض ويقوم باسترجاعها لحظة خروج المريض من القسم الداخلى أو انتهاء مراجعته للعيادات أو لقسم الطوارىء أو حين الحاجة الى كتابة تقرير مطلوب وتفصل الفحوص الطبية لهذا القسم حيث تحفظ بطريقة سهلة بكل ملف وتجمع كل تقارير الإقامة على اليمين والطوارىء والعيادات على اليسار ويوجد بقسم الأشعة قسم للملفات الطبية خاص بها ولكنه يتبع إدارياً وحدة الملفات المركزية بحيث تحفظ الأشعات حسب الرقم الطبى لكل مريض.



والمستشفى مزود أيضا بوحدة صيانة مركزية للأجهزة الطبية وصيانة أبنية المستشفى ووحدة الاتصالات ووحدة لصيانة المجمع السكنى للأطباء ووحدة صيانة المجمع السكنى للممرضات.

ويدار المستشفى بوحدة حاسب آلى مركزى موزع على جميع الأقسام بطريقة مركزية ولو أن هذه الوحدة مكلفة جداً وتحتاج لأفراد ذوى خبرة فنية مميزة وبرامج كثيرة ولكن مع ممارسة العمل من خلال هذا الحاسب نجد أن العمل بها سهل ومريح ويحافظ على خصوصية المريض وبه مراكز ضبط ورقابة وحين مراجعة مريض بقسم الطوارىء مثلا يقوم الموظف بتسجيله بالحاسب حسب الرقم الطبى أو اسم العائلة فيسمح للطبيب بتسجيل معلومات طبية عنه وطلب فحوص معينة أو أشعة لكى يسمح بأداء وتسجيل نتائج هذه الفحوص بالملف والتى تعد فى زمن لا يستغرق أكثر من نصف ساعة فيصف له الطبيب الأدوية المطلوبة بعد تشخيصه وبذلك يسمح للصيدلية بصرف تلك الأدوية.

كل هذه الخدمات تؤدى للمراجعين دون إحساس بالخجل لمراجعتهم للمستشفى الجامعى حيث إن ثقة المواطنين فى الخدمات الصحية التى تؤديها الحكومة أكبر بكثير من تلك الخدمات التى يؤديها القطاع الخاص.

ويعمل المستشفى بطريقة لجان خاصة مثل لجنة الجودة النوعية ولجنة مكافحة العدوى ولجنة الشئون الإدارية وشئون المرضى ولجنة مكافحة الكوارث ولجنة للخدمات الخاصة مثل الطوارىء والعناية المركزة والعمليات بالإضافة إلى حلقات الجودة فى جميع الأقسام وتعمل هذه اللجان بعيدة تماماً عن كونها عملاً بوليسياً يتبع سير الموظفين لكنه محاولة لضبط الانحراف عن المقاييس القياسية الموضوعية والتى تحوز استحسان المراجعين وتؤدى إلى نوع من التفاهم المستمر بين مؤدى الخدمة ومتلقيها.

وقد وضع المستشفى خطة لمكافحة الكوارث وتم تدريب جميع الأطباء والممرضات والفنيين عليها فيأتى المصابون بطائرات الهليكوبتر أو بسيارات الإسعاف ويتم علاجهم بالوحدات المختلفة ثم تشكل لجنة لتصحيح أى خلل فى علاج المصابين والمتفق عليه حسب المقاييس الموضوعية.

ثانيا: مشكلة البحث

نحن ننظر إلى العقدين الأخيرين فى نهاية القرن العشرين والعقد الأول من القرن الحادى والعشرين على أنها تمهيد لما نود إصلاحه من خلال هذه الدراسة وذلك بوضع استراتيجية ثابتة للتنسيق الدائم بين جميع فروع



سادسا: نظام العمل بقسم التغذية:

يوجد بالمستشفى كافيتريا على مستوى عال من الجودة والنظام والنظافة لإعداد مختلف أنواع الوجبات والحلوى والمشروبات ويعمل بنظام التعاقد لمدة عامين وتقدم الوجبات المطلوبة للمرضى بالقسم الداخلى أو لمرضى الطوارىء فى حالة بقائهم بالقسم أكثر من ساعتين أما ممرضات المستشفى فتقدم لهن الوجبات مقابل كروت تصرف لهم شهرياً (٣ وجبات يومياً)، أما الأطباء والمرضون والموظفون فتصرف لهم وجبات بأجر ويكون بإمكان الموظف طلب أى شىء بنظام البوفيه المفتوح ويمكن لأى مريض طلب وجبات إضافية فى حالة احتياجه لذلك وكل هذه الوجبات مغلفة ويتم الكشف الطبى عليها ولمعديها بصفة منتظمة لضمان خلو الجميع من أى مرض معد.

سابعا: نظام العمل بقسم التعقيم والمغسلة:

هذا القسم خاص بتعقيم الآلات وتغليفها فى عبوات خاصة تكتب عليها أنواع الآلات الموجودة بها ويكون معروفاً للأطباء كذلك يقوم القسم بتعقيم الغيارات الطبية مثل القطن والشاش والدرسنج وغير ذلك من أنواع الضمادات، أما المغسلة فيتم بها تعقيم معاطف الممرضات والأطباء وكل منهم له رقم خاص به تطلب بطريقة آلية من مكان المغسلة المحدد، أما مغسلة المرضى فيتم تعقيم وغسيل كل المفروشات الخاصة بالمرضى ويوضع مخصصات لكل قسم فى مكان محدد حيث إن جميع فروع المستشفى مخصص لها مكان محدد بالمغسلة كذلك يلصق على كل المفروشات علامات بألوان مميزة فى نهاياتها للدلالة على القسم الخاص بها وكل شىء يتم تسجيله واستلامه بطريقة الحاسب الآلى.

العمل بمعنى اختيار أنسب الوسائل لتحقيق أهدافنا.

والمشاكل التى على أساسها تم إعداد هذه الدراسة هى:

١ - عدم توافر الكوادر الطبية المؤهلة للعمل صورة مرضية.

٢ - اقتصار مفهوم الخدمة على المفهوم التقليدى من تسجيل وإحصاء وعدم تجانس فى العمل.

٣ - العمل فى ظل ضوابط روتينية يجب الاستغناء عنها.

٤ - عدم توافر ميزانية محددة للمستشفى مثل باقى مستشفيات الطلبة بالجامعات الأخرى.

٥ - عدم اكتمال الهيكل التنظيمى للمستشفى والذى يحدد الاختصاصات والمسئوليات لكل فرد.

٦ - عدم إعداد خطة واضحة وثابتة للعمل فى السنوات القادمة على مراحل.

٧ - نقص برامج التدريب وهى مشكلة مهمة لجميع الفئات وتتم بصورة غير مرضية.

٨ - عدم الاهتمام بالجانب الترويجى لخدمات المستشفى داخل الجامعة.

وربما يسأل أى فرد لماذا نضع معايير لأدائنا ثم نقيس الانحرافات فى الأداء فى حين أن بعض الأساسيات غير متوافرة؟ الإجابة: حتى لا يكون هناك مجال شرعى للاهمال أو النسيان لأن الجودة ليست رفاهية نقترحها لكنها جزء مهم تام فى الخدمات الصحية نشبهها أحيانا بأنها تشبه الصندوق الأسود بالطائرة ولكن ينظر لها البعض على أنها شىء غريب عن العمل التقليدى.

ومن وجهة نظر الباحث فإن تطوير الهيكل التنظيمى وتوفير الاعتمادات الكافية والفصل بين الاختصاصات لكل إدارة وتوصيف جيد للإدارات وأن يكون هناك حافز معنوى مناسب ليكون اهتمام الأفراد بالمعايير القياسية فى نفس مستوى اهتماماتهم الشخصية وتشجيع المجتهدين ومحاسبة المتسببين والمهملين سيكون هو ركيزة إصلاح أى إنحراف عن التوصيف الدقيق لعمل كل فرد أو إدارة ذلك أن تنمية المورد البشرى هو الركيزة الأساسية لتطبيق الجودة الشاملة والتى لا تعتمد على مستوى التعليم بالضرورة كما لا تقتصر على الموهوبين فقط ولكن يعتمد على أشخاص متفتحين لديهم إدراك كامل بعلوم المستقبل يستطيع كل منهم بالتوجيه والتدريب أن يتعامل مع التكنولوجيا الحديثة.

ونحن بذلك لا نطوى صفحة عريضة من الزمن ولكننا نسعى إلى تطوير نظام تنوعت أساليبه وأنماطه وإذا كان التطلع إلى المستقبل مبنياً على طبيعتنا فإن نظام الحياة قد ترتب بحيث تبقى تنبؤاتنا غير مؤكدة.

أرى أنه من غير الممكن أن ننتظر فى الموقع المفترض والعالم كله يتقدم بسرعة مذهلة وتذلل العقبات أمام أى عمل ونحن نتصرف كرد فعل فعلينا أن نجتهد فى تطوير أنفسنا بوضع معايير للأداء المتميز ونحدد الانحرافات عنها فى الأداء ونفكر فى التغلب وإصلاح هذه الانحرافات ونتعاون فى وضع نظام متكامل من واقع تجربتنا لتحقيق طموحاتنا.

ضرورة وجود خطة واضحة وثابتة للعمل بها خلال السنوات القادمة

تحليل النتائج

أولا: من الحصول على الخدمة المعيار الزمنى:

١ - تقبل العيادات الخارجية المرضى المحولين من وحدات الرعاية الصحية الأولية والوحدات المجمعة بالكليات المختلفة، وقد تم استخراج ملف طبى بوحدة الملفات الطبية لتوثيق هذه الخدمة ويحفظ بالملف الطبى نتائج الفحوص الطبية المعملية والإشعاعية وملاحظات الطبيب المعالج والأدوية المنصرفة فى كل زيارة ولكن هذا الملف غير مرتب ولا يحفظ السجل بطريقة صحيحة لعدة أسباب منها أن العاملين بهذه الوحدة غير مؤهلين أو مدربين على العمل بصورة سليمه ويعملون فى ظل ضوابط روتينية وليست لديهم قدرات ابتكارية ويرفضون التطوير دائماً بالإضافة لعدم تعيين مدير ذات مواصفات فنية عالية لهذا القسم مما يفقد التسجيل قيمته وللتسجيل قيمة هائلة فى حفظ خصوصية المريض ويمكن تتبع حالة الطالب الصحية من خلال المراجعات التى تمت ونحن ننظر على السجل الطبى على أنه الصندوق الأسود فى الخدمة المقدمة وبذلك فهو مؤثر جيد فى تقليل زمن الحصول على الخدمة وتفادى تكرار عمل الفحوص الطبية كذلك فقد لمس الباحث عدم اقتناع مقدمى الخدمة من أطباء وممرضات وصيادلة بأهمية التسجيل الطبى كما ينبغى لذلك فمن الضرورى اقناع العملاء الداخلين بالعيادات بأهمية التسجيل الطبى وإحلال موظفى الملفات بآخرين لديهم الرغبة ومقتنعين بأهمية السجل.

٢ - بعض العيادات لا تعمل يومياً وسبب ذلك هو أن بعض التخصصات ليس بها طبيب واحد إخصائى مثل العظام . الأنف والأذن . العيون . الأمراض الصدرية وأحيانا يكون الطبيب مشغولاً بأداء عمليات جراحية أو بمهام أخرى خارج المستشفى بالإضافة على الإجازات العادية والإجازات العارضة ويأتى بعض الأطباء فى مواعيد متأخرة بعد العاشرة صباحاً حيث تمت ترقية بعضهم إلى درجة مدير عام أما الأطباء الاستشاريون فيأتون فى يوم واحد أسبوعياً



فى مواعيد غير ثابتة وكل هذا يطيل زمن الحصول على الخدمة الطبية أو يؤجلها على يوم آخر فى وقت يترك فيه الطالب بعض محاضراته لمراجعة المستشفى.

٣ - الزحام الذى ذكره غالبية الطلبة هو فعلاً ما يحدث بسبب ضيق وقت الطبيب دائماً بالإضافة إلى انتظار الطلبة أحياناً للطبيب المعالج فى يوم لا يأتى فيه أى طبيب للعيادة المخصصة، وهذا أيضا يطيل زمن الحصول على الخدمة وبالمعيار القياسى المتعارف عليه يعطى للمريض زمناً قدره ١٥ دقيقة لتقييم حالته عند الطبيب المعالج فى الزيارة الأولى على الأقل.

٤ - معظم الأطباء المعالجين يأتون للعيادة الخارجية بعد التاسعة والنصف بسبب وضعهم الوظيفى وبعض الأطباء الاستشاريين غير منتظمين فى عملهم بالعيادات يومياً والبعض الآخر يقوم بإجراء عمليات جراحية بالمستشفى وليس له بديل بالإضافة إلى إمكان حصول أى طبيب على إجازة اعتيادية أو عارضة وكل هذا يطيل زمن الحصول على الخدمة وربما لا تؤدى بسبب ارتباط الطالب بمواعيد محاضرات بالكلية ويلجأ بعضهم للشكوى أحياناً.

٥ - الفحوص الطبية التى تؤدى فى المستشفى تتم فى اليوم التالى وهذا ما يتقبله بعض المراجعين ولكن الذين أجابوا غير موافقين فبعضهم محق لأن الفحوص الطبية غالباً لا تتم فى نفس اليوم حيث لا يقبل قسم التحاليل الطبية عينات بعد العاشرة صباحاً وتدون النتائج بعد الثانية عشرة مما يعوق سرعة اتخاذ قرار العلاج بعد الوصول للتشخيص المناسب استناداً إلى نتائج الفحوص الطبية المطلوبة مما يطيل زمن الحصول على الخدمة الطبية ويخلق انحرافاً عن المعايير القياسية الموضوعية.

أما الفحوص التى تحتاج إلى تحضير مثل صيام المريض فتؤدى اليوم التالى ولكن تتأخر النتيجة علما بأن هذه الفحوص تستغرق فى أدائها زمناً لا يزيد على نصف ساعة فى الكيمياء وربع ساعة فى الهيمانولوجى ويرجع سبب تأخر الأداء على روتينية العمل وإصرار قسم التحاليل على تدوير العينات جميعاً مرة واحدة ثم إدخالها جهاز التحاليل سوياً مرة واحدة كذلك فإن هذا القسم يعمل به ٤ طبيبات وفى أحسن الأحوال يوجد طبيبتان فقط ونتائج هذه التحاليل تدون فى ورق تقارير خاصة بها معلومات كافية عن المريض ولكن لا يكتب بها سوى اسم المريض فقط مما يؤثر على جودة الأداء ويطيل زمن الحصول على الخدمة ويسبب انحرافاً عن المعايير القياسية.

٦ - غير الموافقين لديهم شبه إجماع على أن التحاليل الطبية تؤدى بعد العاشرة صباحاً وجزء منها تتطلب حالته إجراء تحاليل طبية غير متوافرة بالمستشفى مما يستدعى موافقة المدير المسئول على إجرائها بمستشفى العلاج الاقتصادى وهذا قد يطيل زمن الحصول على الخدمة ونأمل توفير هذه التحاليل جميعاً بمستشفى الطلبة، أما التحاليل التى تتطلبها حالات الطوارىء فى غير أوقات العمل الرسمية فلا تتم مما يؤجل تشخيص بعض المرضى وقام الباحث بالاتفاق مع قسم المختبرات على أداء التحاليل الطارئة فى أوقات العمل الرسمية وقت طلبها خروجاً عن روتين العمل العادى، أما تحاليل العينات المستخرجة جراحياً فتتم بقسم الباثولوجيا الإكلينيكية بالمستشفيات الجامعية وتستغرق وقتاً طويلاً وبالمعيار القياسى فإنها تؤدى فى يومين لكننا نحصل عليها بعد أكثر من أسبوع وهذا أيضا يطيل زمن الحصول على الخدمة ويقلل من جودة الأداء المتوقع.

٧ - تحتاج بعض الأشعات للتحضير قبل إجرائها مما يتطلب كتابة أدوية معينة تطلب من قسم الأشعة مثل الأشعة الملونة على المسالك البولية فيعود الطالب إلى

الطبيب المعالج لكتابة الأدوية المطلوبة ثم تصرف من الصيدلية وهذا أيضا يطيل زمن الحصول على الخدمة، أما تقارير الأشعة فتدون فى اليوم الثانى أما الأشعات العادية فإنها تؤدى فى زمن قياسى وأحيانا لا تحتاج لتقرير من طبيب الأشعة اعتماداً على خبرة الطبيب المعالج فى تشخيصها والزمن المستغرق فى أداء الأشعة قياسى حسب المعايير.

٨ - المدير المسئول عن الموافقة على إجراء الأشعة قد يكون مشغولاً بأمور أخرى والأعشاب الخاصة مثل المقطعية والرنين المغناطيسى تحتاج إرسال خطاب إلى وحدة الأشعة بمستشفيات الجامعة فيوضع المريض بقائمة الانتظار وسبب ذلك هو التزاحم على هذا القسم لكنه أيضا يؤدى على إطالة زمن الحصول على الخدمة.

٩ - (أ) الدواء يتم صرف بديل له فى بعض الأحيان دون العودة للطبيب المعالج أحياناً.

(ب) بعض الأدوية غير متوافر بسبب طول الإجراءات الإدارية يضاف إلى ذلك فترة أخرى لتسجيل الأدوية بدفاتر العهدة بالمخزن ثم صرفها للصيدليات المختلفة وكل هذا يتم بطريقة يدوية.

(ج) الأدوية المنصرفة تكتب على العلب بصورة غير مرضية ويأمل المراجعون كتابتها على ورق لاصق يكون جاهزاً بالصيدلية.

(هـ) لا يوجد شباك لصرف الأدوية بل تصرف من باب الصيدلية الضيق فيتزاحم الطلبة والطالبات على الباب دون نظام أمنى من قبل أى شخص.

(و) لا توجد أماكن للانتظار أمام الصيدلية.

وبذلك ننحرف بالجودة عن المعايير القياسية.

١٠ - طبيب الطوارىء متواجد خلال ساعات العمل الرسمى أما بعد الثانية ظهراً فيوجد طبيبان (باطنى وجراح) أحياناً يكونان مشغولين بعلاج حالة حرجة أو ذهبا لتناول الطعام خارج المستشفى نظراً لسوء الوجبات المقدمة بالمستشفى من حيث طريق الإعداد والتقديم وكل شىء وفى معظم الأحيان يصل الطبيب على غرفة الطوارىء بعد دقائق من وصول المريض مسايراً للمعيار القياسى الموضوع، وهناك فترتان وجد صعوبة فيتواجد الطبيب خلالها ويمكن أن تأتى حالات مهمة فى هاتين الفترتين.

الفترة الأولى: من الثامنة صباحاً حتى التاسعة والنصف صباحاً وهذا هو الفارق بين انتهاء المناوبة وبدء العمل الرسمى صباح اليوم التالى.

الفترة الثانية: من الواحدة والنصف حتى الثانية بعد الظهر وهو ما بين انصراف الأطباء بعد ساعات العمل الرسمى حتى بدء عمل المناوبة.

١١ - يتم إجراء العمليات الجراحية الطارئة متى احتاج المريض للتدخل الجراحى السريع حيث إن هناك فريقاً كافياً ومتكاملاً للجراحات السريعة يتم استدعاؤهم سريعا حسب جدول يتم إعداده شهرياً. أما الحالات التى لم تجر لها جراحات خلال الوقت الذى يتوقعه من المرضى فإن ذلك يرجع على عدم التأكد من التشخيص أو لتحضير المريض للعملية دون تعرض حالته للسوء وقد تتحسن الحالة الصحية للمريض خلال فترة وجوده تحت الملاحظة الطبية وبذلك لا يحتاج لأى تدخل جراحى تحقيقا للتشكيك فى احتمال احتياجة لأى جراحة غير المتأكدين كانت حالاتهم لا تحتاج لأى تدخل جراحى من البداية وليس لدية تجارب بقسم الجراحة.

١٢ - إجراء العمليات تتم بصورة سريعة ولكن أحيانا تتطلب حالة المريض على أكثر من استشارى أم يتم تحضير المريض من خلال بعض الفحوصات الطبية والأشعات والتى تستغرق أكثر من أسبوع ولكن تجرى العمليات الجراحية دون تأخير عند انتهاء تحضير المريض والتأكد من التشخيص بما يتفق مع المعايير القياسية.

١٣ - اشتراك الأطباء فى الامتحانات ووجود حالات كثيرة بالمستشفى لأداء الامتحانات باللجان الخاصة حيث لا يستطيع هؤلاء الطلاب حضور الامتحانات بكلياتهم فى نصف العام أو آخر العام (التعليق بجانب الأسئلة) وزمن الحصول على الخدمة هذا غير قياسى لأن ظروف الامتحانات هى التى تسببت فى إطالة زمن الحصول على الخدمة.

١٤ - يتم شراء الأدوية بمعرفة المريض فى حالة الضرورة ونظراً لعدم وجودها بالصيدلية على أن يسترد الطالب قيمتها بعد ذلك وهذه الإجراءات تتم فى فترة معقولة وبذلك فإن زمن الحصول على المستحقات المالية مناسب فيصرف خلال أسبوعين على الأكثر على الرغم من توقيع الطبيب أولا على تذكرة الدواء لاحتياج المريض لأنواع غير موجودة بالصيدلية وتم استعمال الأدوية بمعرفة الطبيب والصرف يحتاج موافقة المدير على الشراء ولا توجد لدينا صيدلية خارجية تصرف منها الأدوية غير المتوفرة مباشرة بعد وصف الطبيب لاحتياجاته وكل هذا الانضباط صرف الأدوية.

ثانيا: توافر الإمكانيات المادية وإجراءات الأمن والسلامة:

١ - ينظر الطلبة على أن المستشفى حين تقدم لهم الخدمة الطبية فإن ذلك يعنى توافر كل الإمكانيات المادية لكن جزء منهم أجاب أنه غير متأكد نظراً لعدم معرفته بالإمكانيات المادية على أنها قوى بشرية وأجهزة طبية وأدوية وأداء طبى وغير ذلك أى جميع مدخلات الخدمات الطبية وبعضهم تلقى الخدمة الطبية فى مستشفيات أخرى مثل الأشعات وأنواع معينة من الفحوص أو عمليات تتطلب تجهيزات خاصة غير موجودة بغرفة العمليات

بمستشفى الطلبة فأجريت لهم الجراحات بمستشفى العلاج الاقتصادى وبذلك فإن مستشفى الطلبة تعانى من نقص فى إمكانياتها المادية من إجابة الغالبية على توافرها مما يوجب قصوراً وانحرافاً عن المعايير القياسية للجودة.

٢ - عند الاحتياج إلى خدمات طبية غير موجود بالمستشفى فتؤدى الخدمة بمستشفى العلاج الاقتصادى بصورة ترضى المريض غالباً إما الانتظار بقسم الأشعة المقطعية أو الزحام بقسم الأشعة فوق الصوتية أدى إلى الإجابة بغير موافق والذين أجريت لهم عمليات بمستشفى العلاج الاقتصادى فلم تستغرق الإجراءات وقتا طويلا وفى حالات معينة تحتم العرض على وحدات خارج المستشفى ونجد صعوبة فى توفير هذه الخدمات بمستشفى الطلبة مثل تفتيت الحصوات بقسم المسالك البولية أو غسيل الكلى بوحدة الغسيل الكلوى أو عمل مناظير لحالات طبية مختلفة ومتعددة.

٣ - بالإضافة إلى ما سبق فإن توافر الإمكانيات المختلفة بمستشفى الطلبة يمكن أن يجنب المريض التردد على الوحدات المتخصصة الخارجية فأحيانا يتم إجراء فحوص مطلوبة بمرافقة ممرضات المستشفى بقسم الإقامة كذلك فإن هناك أقساماً لم تستكمل بعد بالمستشفى مثل عمليات قسم المسالك وعمليات معينة لقسم الأوعية الدموية وعمليات قسم جراحة المخ والأعصاب كذلك وحدة العناية المركزة وكل هذا يسبب نقص الإمكانيات المادية بالمستشفى ويقلل من وجود الأداء الطبى.

٤ - الطلبة الموافقون أجريت لهم العمليات الجراحية فى زمن قياسى ولم تحدث لهم أى مضاعفات فانعكس ذلك على رضائهم كعملاء متلقين لخدمة طبية دقيقة وعالية الجودة وغير الموافقين لم يتفهموا ضرورة بقائهم تحت الملاحظة حتى يستقر التشخيص وباجماع آراء الأطباء المعالجين لبعض الحالات وجناح العمليات بالمستشفى معد إعداداً جيداً لإجراء الجراحات العادية أما بعض الجراحات الدقيقة فلم يستكمل إعدادها حتى الآن.

٥ - هناك حالات لا تستدعى إجراء جراحات بالمستشفى أما الحالات الجراحية فإن معلومات كثير من المرضى عن طبيعة تجهيز العمليات غير دقيقة أو أن حالاتهم كانت حادة ولم تسمح حالاتهم بالتعرف الدقيق على غرفة العمليات وتجهيزاتها.

٦ - هناك بعض العمليات تجرى بمستشفى العلاج الاقتصادى للأسباب السابق ذكرها فى البند ٢ لكن معظم الحالات تجرى بوحدة العمليات بمستشفى الطلبة وبالجودة المطلوبة وحسب المعايير القياسية.

٧ - معظم الحالات تتوافر لها مستلزمات طبية بالمستشفى وهذا هو سبب رضاء معظم المترددين أما غير الموافقين فإن ذلك يرجع إلى مقارنتهم بما هو متوافر بالمستشفيات الخاصة أو أن حالاتهم تستدعى توفير نوعية خاصة من المستلزمات الطبية وجارى تدبير معظمها.

٨ - حالات قليلة تم توفير مستلزماتها من الخارج فى حدود أسبوع قبل إجراء العملية مسايرة للمبدأ الوصول اليوم والاستعمال غداً Just in time علما بأن ثمن بعضها مرتفع مثل جهاز تمدد الأنسجة الذى يصل على ١٢٠٠ جنيه تقريباً فيصعب توفير كمية تكفى لعدد غير دقيق من الحالات لصعوبة التنبؤ بالعدد المطلوب لكننا نفضل الشراء وقت الحاجة والذين أجابوا موافقين فإن ذلك يرجع إلى عدم احتياج عملياتهم لأى مستلزمات طبية من خارج المستشفى وهذا يعنى توافر معظم المستلزمات الطبية بالمستشفى بناء على تخطيط احتياجاتنا لعام دراسى كامل أو أكثر.

٩ - دورات المياه بأى مستشفى تعكس الحالة الحقيقية لنظافة المستشفى ويشترك فى هذه المسئولية المرضى والمرافقون والزوار وعمال النظافة والصيانة وهذا الأمر يؤرق الإدارة دائماً حيث إن النظافة ومظهر دورات المياه ليست بالصورة المرضية وتوجد ببعض الغرف دورات مياه خاصة ومن المعروف أن بعض المرضى والزائرين يرفضون استعمال دورات المياه فى المستشفيات لعدم نظافتها أو خوفاً من انتقال العدوى لذلك أجاب بعض الطلبة غير متأكد وبعض الطلاب يأتون من القرى ويسكنون فى منازل أقل بكثير من أماكن الإقامة بالمستشفى وأجابوا موافقين على نظافة وتعقيم دورات المياه هذا بالإضافة إلى افتقاد بعض الطلبة للنظافة الشخصية وسوء استعمال أى أدوات وهذا يعنى انخفاض مستوى الجودة وانحراف عن المعايير القياسية.

١٠ - معلومات بعض الطلبة عن تعليمات وإمكانيات الأمن والسلامة غير كافية بدليل ١٨٪ غير متأكدين من توافر هذه الامكانيات ونحن نعنى الالتزام بمواعيد الزيارة والحفاظ على المال العام متمثلاً فى أدوات المستشفى بقسم الإقامة وإجراءات مكافحة الحرائق ووجود فريق لمكافحة الحوادث الطارئة.

١١ - اتضح من إجابات الطلبة غير الموافقين على أن معظمهم على دراية كافية بغالبية إجراءات الأمن والسلامة وشروطها كذلك كانت أسبابها تمس ما هو مطلوب فعلاً بالمستشفى فالسلم العادى غير كاف وقت حدوث طوارىء كذلك فإن المصعد الكهربائى غير متاح للجميع نظراً لغياب العامل المختص أو نتيجة عطل فنى به أو نتيجة لانقطاع التيار الكهربائى، أما عن طفايات الحريق بذلنا مجهوداً للتأكد من فعاليتها وصيانتها لكن الفريق المدرب على استعمالها غير كامل ولم ننجح فى تغيير أماكنها أما بالنسبة لمضخات المياه لإطفاء الحرائق بالمستشفى فإنه جارى تركيبها الآن وكل هذا يقلل من جودة

الأداء عن المعايير القياسية.

ثالثاً: المعيار الترويجي والتسويقي:

١ - معلومات الطلبة عن توافر التأمين الصحى لهم غير تام للقصور فى وسائل الدعاية والترويج للخدمات الجامعية من خلال قسم شئون الطلاب والعلاقات العامة فلا يتم توزيع أى كتيب على الخدمات الجامعية كافة ومنها التأمين الصحى.

٢ - الإعلان المكتوب غير كاف حيث يوضع فى أماكن غير مناسبة وغير مميزة والمحتوى غير كامل نظراً لضيق حجم الإعلان بالإضافة إلى عدم إمكانية اهتمام الطلبة بقراءة الملصقات خاصة صغير الحجم وعدم الإعلان عن وجود الوحدات العلاجية بالكلية فى بعض الكليات وقد اضطر الباحث إلى كتابة معلومات توجيهية فى البطاقة العلاجية والتى قام بتصميمها وطباعتها بمطابع جامعة الزقازيق.

٣ - معظم الطلبة يستخرجون البطاقات العلاجية وقت احتياجهم للخدمة وبعضهم لا يعلم شيئاً عن الوحدة العلاجية فإن العلاج بالبطاقة العلاجية يتأخر (من ١٢ الى ١ ظهراً) والطلبة الذين أجابوا غير متأكدين فإنهم لا يعلمون عن الخدمات الصحية التى تقدمها الجامعة بالوحدات العلاجية أو بالمستشفى أى معلومات.

٤ - بعض الطلبة غير مهتمين بالقراءة وهو ليس مجال هذه الدراسة ولكن عدم قراءة التعليمات الطبية والتعليمات الخاصة بكيفية التعامل مع الوحدات العلاجية والمستشفى يدل على عدم اهتمام الطلبة بقراءة أى شىء حتى لو كان فى صالحهم وفى متناول أيديهم والذين أجابوا غير متأكدين لم يسبق لهم التعامل مع الوحدات العلاجية أو مستشفى الطلبة ولم يحصلوا على البطاقات العلاجية.

٥ - ليس لدى بعض الطلاب أسئلة محددة يريدون الإجابة عنها ولذلك فليست لديهم معلومات كافية عن الإرشادات الصحية أو التعليمات المدونة بالملف الطبى المختصر بالبطاقة العلاجية ويلاحظ أن نسبة قليلة تريد معلومات صحية أكثر تفصيلاً ولكن ذلك لم يكن ممكناً حتى يصل بالطالب إلى حالة الملل والصعوبة على بعضهم فى حالة تفصيل الإرشادات الطبية.

٦ - لا تتوافر بالوحدات العلاجية أو العيادات الخارجية بالمستشفى معلومات مكتوبة أو جداول محددة عن الأطباء الإخصائيين أو الاستشاريين المعالجين لذلك فيذهب المراجعون إلى المستشفى فيجدون الطبيب المعالج غير موجود وهذا ناتج عن قصور فى الإعلان يتحمله القائمون على الخدمة الطبية بالمستشفى وينظر غالبية ملتقى الخدمة على أن الترويج مهم فى الخدمة المجانية أيضا.

٧ - بعض الطلاب يراجعون المستشفى لأول مرة ولذلك



فإن الثقة تجاه بعض الأطباء غير متوافرة والذين أجابوا موافقين فإنهم يثقون فى الأطباء نتيجة تجارب سابقة لهم أو لزملائهم بمستشفى الطلبة وغير الموافقين فيرجع ذلك على أنهم يريدون طبيباً معيناً مشهوراً للتفاخر بأنهم عولجوا بواسطته وهذا ما يطلق عليه أثر المحاكاة.

٨ - الوعى الصحى عند بعض الطلاب غير كامل بدليل عدم المامهم بإمكانية علاجهم عند طبيب معين يثقون به ويصرون على العرض عليه بعيادته الخاصة ولكن الغالبية لا يهتمون باسم الطبيب أو شهرته ولكن ما يهمهم هو الحصول على الخدمة الطبية الجيدة.

٩ - الزائرون للمستشفى لزيارة زملائهم المرضى كان لديهم رضا بنسبة كبيرة مما قد ينعكس بالثقة فى الخدمات التى يقدمها المستشفى إذا ما تعرضوا لأى عارض صحى مستقبلاً ولكن بعضهم يرى أن العمل التأمينى غير مناسب وبعض الزائرين للمستشفى والذين أجابوا غير موافق فإن لهم مبررات لعدم رضاهم ولابد أن تؤخذ آراؤهم فى الاعتبار عند متخذ القرار بالمستشفى.

رابعاً: تحليل النتائج من وجهة نظر العاملين بالمستشفى:

١ - الموافقون من الأطباء على أن أعداد المترددين على المستشفى مناسب يجدون تزاحماً على عياداتهم لعدم وجودهم يومياً وعند حضورهم فإنهم يتواجدون بالعيادة فترة قصيرة مما يؤدى إلى تزاحم الطلبة المترددين على العيادة أما الموافقات من هيئة التمريض فانهن يذهبن مع المرضى لأداء الأشعات والتحاليل اللازمة ولذلك فإن مجهوداتهن ضائعة خارج المستشفى ولو أن عدد المراجعين زاد على العدد الحالى لتفاقمت المشكلة حيث تستغرق فحوص الطالب الواحد يوماً أو أكثر أما غير الموافقين فإنهم منتظمون فى العمل ويعطون وقتاً كافياً لكل مريض

وعملهم دائماً منظم وهم مستعدون لمناظرة عدد أكبر من الحالات وفى حدود المعايير القياسية أما الموظفون الإداريون فليست لديهم معايير كمية للأداء ولديهم كم كبير من أوراق الشراء ومراسلات للمسئولين ولإدارة المشتريات وغير ذلك.

٢ - العدد الحالى من الأطباء المعالجين غير كاف إذا زاد عدد المراجعين بعد الحملات الترويجية الناجحة مما سيؤدى إلى زيادة عدد الطلبة المراجعين فلابد أن تواكبها زيادة فى عدد الأطباء المعالجين وفى معظم الأحوال يوجد فريق من الأطباء لاستقبال حالات الطوارىء أما فى غير أوقات العمل الرسمية فيتوافر طبيبان ويمكن استدعاء أكثر من طبيب للمستشفى يأتون فى زمن قياسى لاستقبال ومتابعة حالات المرضى المتوقع احتياجهم لأى أداء طبى أو جراحى وهذا الفريق لدية وازع أو حافز أدبى لتقديم هذه الخدمة ولا يحتاجون مقابلاً مادياً لمجهوداتهم ولكن أحيانا العمل الزائد يمثل عبئا عليهم وربما يفقدون الحماس لهذا العمل مستقبلا.

٣ - ينظر البعض للكوادر الطبية على أنها طبيب أو موظف يؤدى الخدمة من خلال روتين وأنظمة قديمة ولكن غير الموافقين على أنهناك كوادر بشرية كافية على الرغم من قلة نسبتهم إلا أنهم ينظرون إلى الكوادر البشرية من موظفين للتسجيل وأطباء متخصصون فى تخصصات دقيقة فى فروع الطب المختلفة مثل الجهاز العصبى أمراض الكلى أبحاث الدم أمراض عصبية سمعيات بالإضافة على زيادة عدد الأطباء فى الأقسام التى يعمل بها طبيب واحد فقط فينظرون على زيادة عدد الأطباء على أنها حتمية للأداء الجيد وكذلك عمل حملات ترويجية للمستشفى بطرقها المختلفة أما الموظفون فإنهم ينظرون على الكوادر البشرية الحالية على أنها كافية وتتناسب مع ما تقدمه مع خدمة وكذلك تتناسب مع أعداد الطلبة المترددين على المستشفى فليس فى الإمكان أحسن مما كان أما الإدارة فإنها دائماً تريد خدمة أجود مما هو قائم الآن مع الطلب المستمر لزيادة أعداد الأطباء ونوعياتهم خاصة الأطباء المقيمين والإخصائيين فى فروع معينة.

٤ - يتضح من الإجابة عن هذا السؤال أنه ليس هناك اشتراك منظم للأطباء فى المؤتمرات العلمية وهذا الأمر يحتاج إلى مجهود وتفاهم من إدارة العلاقات العامة لتنظيم هذا العمل بما ينعكس على معرفة الأطباء بأحدث ما وصل اليه العلم وتقديم أبحاث للمشاركة فى هذه المؤتمرات وكل هذا الى الأداء الجيد تمشياً مع المعايير القياسية النوعية للأطباء أما الذين أجابوا غير متأكدين فكانوا من الموظفين وهيئة التمريض.

٥ - المستشفى لا تنظم دورات تدريبية للأطباء فى بعض التخصصات التى تحتاج إليها ويرجع ذلك على عدم توافر الكوادر البشرية لهذه التخصصات مما يخلق انحرافاً عن المعايير القياسية الموضوعية ولكن مع زيادة أعداد الأطباء المعالجين فى المستقبل فإن ذلك سيرتفع بالأداء ليكون مسايراً للتقدم العلمى والعملى والعالمى.

٦ - التنسيق يتم فى أقسام قليلة بصورة مرضية فى بعض الأقسام بين كلية الطب والمستشفيات الجامعية من جهة ومستشفى الطلبة من جهة أخرى حيث يتم ترشيح أطباء استشاريين لعلاج الطلبة مقابل راتب ثابت وليس حسب عدد الحالات وبذلك فإن بعض الأطباء الاستشاريين يقدم هذه الخدمة بما فيها عمليات جراحية بدافع وازع أدبى يحثهم لتقديم هذه الخدمة المتميزة والجيدة لأبنائهم طلاب الجامعة وفى أقسام أخرى فإن هذا التنسيق غير جيد وغالبية مقدمى الخدمة بالمستشفى غير متأكدين من وجود هذا التنسيق لأن عملهم ليس به أى احتكاك مع كلية الطب.

التمريض فى معظم المستشفيات دون المستوى

٧ - نظراً لحداثة معظم الممرضات بالقسم الداخلى فقد قامت إدارة المستشفى بندبهم على مراحل للتدريب بمستشفى الحوادث بأقسامها المختلفة ولكن كان هذا التدريب غير كاف بالإضافة الى، نظرة الممرضات لانتدابهم للتدريب خارج المستشفى على أنه نوع من العقاب وقد وجد الباحث صعوبة ولكن ليس من المستحيل أن يصل التدريب الداخلى بالمستشفى أو بمستشفيات أخرى إلى نتيجة جيدة بما فى ذلك الممرضات خريجات المعهد العالى للتمريض حيث ينظرن على أنهن مشرفات تمريض وبذلك يكون عملهن يغلب عليه الطابع الإدارى دون خبرة جيدة فى العمل التمريضى ولكن أيضا بالتجربة وجدنا أن خبرتهم الإدارية قليلة وتحتاج على دورات تدريبية أما الممرضات القدامى فإن عملهن ينحصر فى استلام عهدة الأدوية وصرفها ويبتعدن تدريجياً عن العمل الفنى الميدانى وبالمعيار القياسى فإن التقييم السليم لهيئة التمريض بصفة عامة يؤكد أن مستواهن دون المستوى المطلوب وتلك مشكلة عامة فى معظم المستشفيات أما اللائى أجابن موافق فإنهن أعضاء هيئة التمريض ويتصورن أنهن يجدن العمل التمريضى.

٨ - بعض العاملين بالمستشفى يريدون أن يجدوا لأنفسهم دوراً أو موقعاً مميزاً دون التزامهم بمواصفات الوظائف المختلفة بعد عمل الهيكل التنظيمى الدقيق والجديد لتوزيع الأدوار على مقدمى الخدمة ويتضح من

الإجابة عن هذا السؤال أن الغالبية يريدون اكتمال الهيكل التنظيمى لتحديد المهام والواجبات.

٩ - لا توجد ميزانية محددة للمستشفى الطلبة وربما يرجع ذلك على عدم اكتمال الهيكل التنظيمى للمستشفى.

١٠ - يتم الشراء من خلال إدارة المشتريات بالجامعة أما شراء الأدوية فيتم عن طريق لجنة الأدوية بمستشفيات جامعة الزقازيق وتورد نفس الأدوية والمستحضرات الطبية حسب ترسيه المعطاءات بالمستشفيات الجامعية وبالكميات التى تطلب من لجنة الأدوية بالمستشفى.

١١ - غالبية مقدمى الخدمة الطبية يؤيدون وجود تنسيق بين الوحدات الاكلينيكية المختلفة فى تشخيص بعض الحالات التى تحتاج إلى أكثر من تخصص فمثلا جميع مرضى العمليات يحتاجون العرض على إخصائى القلب قبيل إجراء الجراحة ويتم ذلك فى وقت قياسى، أما حالات الأمراض الباطنية والتى تحتاج إلى أخذ رأى الطبيب الجراح فإن ذلك يتم ايضا فى نفس اليوم وصولاً إلى رأى واحد يؤكد التشخيص الذى تم افتراضه أو وضع تشخيص جديد محتمل وفى العيادات الخارجية يتم تحويل حالات معينة من اخصائى لآخر يمثل جهة الاختصاص فى نفس اليوم وذلك للاتفاق على حل مشكلة العرض الطبى الذى يعانى منه المراجع وتقوم أقسام معينة مثل الجراحة بحل مشاكل الطلبة المراجعين لعيادة الأمراض الجلدية مثلاً فى حالة احتياجهم للتخلص من بعض الأمراض الجلدية إذا لم يتوافر جهاز الكى الكهربائى تحقيقاً لجودة الأداء الطبى ومسايرة للمعايير القياسية فى الأداء.

١٢ - الغالبية أجابوا موافق على أن المطبوعات الجديدة والجيدة والتى روعى فيها اعتبارات طبية كثيرة وتوافر المعلومات الكافية بها تسهيلا لمتابعة حالات المرضى وحفاظاً على خصوصياتهم أما الذين أجابوا غير متأكد فهم الموظفين أو بعض الممرضات لعدم درايتهم عن هذه المطبوعات بدقة حيث كتبت غالبيتها باللغة الانجليزية.

١٣ - يتضح من الإجابة عن هذا التساؤل أن إجراءات حماية الجهاز الطبى ومعاونيه من الإصابة بالعدوى غير كافية ونحن ننتظر دور أكبر لإدارة الطب الوقائى فى تفعيل هذه الإجراءات وسيأتى شرحها فى التوصيات.

١٤ - الأمن والسلامة فى العمل الطبى مهم جداً لكن ينظر لها البعض على أنها غير مهمة أو أنها مقصورة على تنفيذ دقيق لمواعيد الزيارة لكن نظرتنا للأمن والسلامة هى نظرة شاملة فمبنى مستشفى الطلبة تم إنشاؤه منذ سنوات ولم يراع به المواصفات القياسية للأمن والسلامة على الرغم من تحديث المبنى منذ عشر سنوات كما أن المصعد الكهربائى واحد فقط وهناك ضوابط معينة لتشغيله ولا يوجد فريق لإطفاء الحرائق ولكن تم تدريب العمال على ذلك، أما طفايات الحريق فإنها تحتاج إلى صيانة دائمة ووضعها فى أماكن مناسبة للاستعمال ومعظم طلبة وطالبات الجامعة لا يلتزمون بمواعيد الزيارات كذلك لا يوجد جهاز أمنى بالمستشفى ونستعين بأمن مستشفيات الجامعة فى حالة الضرورة.

١٥- الغالبية يؤيدون الحاجة إلى علاقات اجتماعية بين جميع أفراد الجهاز الطبى والإدارى وهذا الأمر يحتاج للتزاور المستمر فى مناسبات مهمة مثل تعرض بعض الأفراد للحوادث أو للوفاة وكذلك المناسبات السعيدة مثل الزواج وهذه العلاقات الجيدة تزيد ترابط الأجهزة المختلفة مما يؤثر إيجابياً على حسن سير العمل بالمستشفى وتؤدى على نتائج إيجابية.

١٦ - هناك تنسيق بين بعض وحدات المستشفى لكنه غير كامل بين أقسام أخرى خاصة الإدارية منها وأحيانا يطلب شراء بعض الأصناف دون العودة إلى مستخدميها ويطلب أحياناً طباعة مطبوعات معينة دون الاستفسار عن احتياجات المستشفى الحقيقية لها أو تطويرها، وقد قام الباحث بالاتفاق مع إدارة مطبعة الجامعة على عدم طبع أى مطبوعات لم يتم تطويرها وحسب البرنامج المحدد للمستشفى بقسم الحاسب الآلى بالمطبعة فتم تطوير معظم هذه المطبوعات.

١٧ - لا يوجد مركز للمعلومات بالمستشفى وهذا ما نحلم به من الأيام القادمة فقد قام الباحث بطلب هذا المركز وشرح لمدى حاجة المستشفى له وتم عرضه على الإدارة العليا وتم توصيل شبكة الإنترنت بالمستشفى ونأمل واقعاً ملموساً فى أقرب وقت فالعالم يعيش الآن فى عصر الثورة الرابعة وهى ثورة المعلومات والمعرفة فاستخدام الحاسب الآلى يعتبر وسيلة من الوسائل التى يمكن بواسطتها تجهيز البيانات وإعدادها لتصبح معلومات أى تحويل المدخلات إلى مخرجات بصورة كافية ودقيقة وفى الوقت المناسب وعدم وجود هذه الوحدة يعنى أن مخرجات الأداء بالمستشفى تنحرف عن المعايير القياسية وقد تطورت التكنولوجيا العالمية تطوراً مذهلاً فى الإنتاج والاتصال وأصبح العالم يعيش فى عصر السماوات المفتوحة عبر شبكات الاتصال الآلية والكونية للمعرفة والمعلومات عبر شبكات الإنترنت فهناك سيطرة متصاعدة لتكنولوجيا المعلومات فى مختلف مراحل الإنتاج والأعمال والحياة بصفة عامة.

التوصيات

المعيار القياسى هو عبارة تحدد الجودة المتوقعة لما يجبُ أن يكون أو ما تهدف إليه والتقييم المبدئى هو الأساس لبداية أنشطة تحسين الجودة وهى أيضا المستويات المرغوبة التى يجب أن تستوفيها عناصر الرعاية الطبية لكى يتم تصنيف

هذه الرعاية كرعاية جيدة.

وحيث إن المعايير تساعد فى تحديد وتحسين جودة الخدمات والمنتجات والإجراءات لذا فإنه يلزم أن تهتم المعايير احتياجات وتوقعات العميل ولها خصائص يجب توافرها مثل:

١ - المصداقية
٢ - الاعتمادية
٣ - الواقعية
٤ - الوضوح
٥ - الحداثة

ومن خلال نتائج الاستقصاء التى أجريت لقياس أوجه القصور المؤثرة فى عمليات ضمان الجودة بهدف التحسين المستمر والنشط وفهم المهارات لحل المشكلات من خلال برامج ضمان الجودة وللنجاح فى إنجاز رؤية ضمان الجودة لابد والعمل بروح الفريق كأساس لحل المشاكل من خلال الآتى:

١ - العنصر البشرى هو العصا السحرية فى انتظام العمل واستمراره وتناغمه وحيث إن نقص الموارد البشرية نوعاً وكما هى أول القصور فى الأداء التى تعانى منها غالبية دول العالم حيث الندرة النسبية فى الموارد الموجودة بداخلها والمتمثلة فى أهم عنصر وهو المورد البشرى ويمثل العنصر البشرى أهم العناصر التى يعتمد عليها فى تقديم القيمة المادية المرتفعة إلا أن العنصر البشرى المتميز هو القادر على تقديم هذه الخدمات للمرضى بالصورة المناسبة تبعاً لظروفهم الصحية والنفسية كما أن بعض الخدمات العلاجية وبصفة خاصة العمليات الجراحية تعتمد وبصفة أساسية على مهارة وخبرة العنصر البشرى.

ويوصى الباحث بزيادة عدد الأطباء الاخصائيين فى جميع الفروع الطبية خاصة التخصصات التى يوجد بها طبيب واحد فقط وتعيين عدد كاف من الأطباء المقيمين فى الفروع المهمة مثل الطوارىء والجراحة والباطنية والعظام والتخدير ويمكن تحفيزهم على العمل بتسجيل درجة الماجستير أو الدبلوم فى تخصصاتهم أما الفنيون فيمكن توفير درجات مالية لتعيين عدد كاف منهم فى فروع الأشعة والعمليات والتعقيم والتخدير والعناية المركزة والطوارىء ومن المنطقى أن يشمل الهيكل التنظيمى المقترح للمستشفى كل الدرجات الضرورية أما بالنسبة للأطباء الاستشاريين فيجب ايجاد نوع من التنسيق بينهم وبين الأقسام المشرفين عليها وبينهم وبين إدارة المستشفى وتمثيلهم فى مجلس إدارة المستشفى قائم وفعال بصورة جيدة فى بعض الأقسام لكنه ضعيف فى بعض الأقسام.

٢ - إنشاء وحدة للحاسب الآلى ومركز للمعلومات فمن المعروف أن العالم يتعرض لتغييرات كثيرة ومتسارعة منذ بداية الثمانينيات عندما أعلنت اليابان عن بناء الحاسبات الذاتية التى تحاكى العقل البشرى وتنبأت بحدوث تغييرات مهمة تؤدى على تشكيل عالم جديد تتحول فيه الدول على مجتمع معلومات وقد أذهل ذلك الدول المتقدمة فاتخذت كل منها مساراً خاصاً لتنمية ثروتها البشرية التى يعتمد عليها هذا العالم الجديد، وجدير بالذكر أن ثورة المعلومات تعتمد أساساً على تنمية العنصر البشرى الركيزة الأساسية لتنمية تكنولوجيا المعلومات.

والوحدة التى يطمح الباحث فى إنشائها بالمستشفى يتوافر فيها شقان:

الشق الأول: خاص بنظام العمل بالمستشفى منذ اللحظة الأولى لدخول المريض إلى قسم الطوارىء أو العيادات الخارجية وحسب برنامج ثابت يكون لكل طالب صفحة برقم طبى مستقل ومدون به كل المعلومات الشخصية وبعد التسجيل بدون الطبيب المعالج الفحوص المطلوبة وخطة العلاج أو الدخول على قسم الإقامة وبناءً على ذلك تسجل له نتائج الفحوص الطبية والإسعافات المطلوبة ثم يكون بإمكان الصيدلى صرف الدواء المقرر للطالب وهكذا يتم تدوين كل الملاحظات وتفاصيل العمليات الجراحية أو ما تم عمله بوحدة العناية المركزة وكل هذا يسهل الحصول على المعلومات فيكون مسايراً للمعايير العالمية فى الجودة ويقلل زمن الحصول على الخدمة ويحلم الباحث بإنشاء وحدة خالية من الورق اعتماداً على مركز المعلومات المقترح.

الشق الثانى: خاص بوحدة الإنترنت حيث يتمكن الطبيب من الحصول على المعلومات الطبية الحديثة لمواكبة التطور العلمى الهائل ومشاهدة ما يجرى بوحدات الطوارىء والعمليات الجراحية مثل عمليات القلب المفتوح واستخدام الميكروسكوب الجراحى واستخدام سكينة جاما فى جراحات المخ والأعصاب ويمكن أن تكون هذه الوحدة لامركزية ترشيداً للانفاق العام على أن توجد وحدات بالعيادات الخارجية والعمليات والطوارىء والصيدلية والعناية المركزة وقسم شئون المرضى وقسم شئون العاملين.

٣ - استكمال الهيكل التنظيمى فالتنظيم وسيلة لتحقيق غاية وهو جهود جماعية للعمل بروح الفريق ويهدف فى مجال الأفراد على بناء الجهاز البشرى الصالح للعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة والهيكل التنظيمى المقترح يحقق التوازن . المرونة . المواءمة للأفراد العاملين داخل المستشفى ويجب التنسيق بين الإدارات المختلفة وعدم التعارض بين الاختصاصات لتقليل زمن الحصول على الخدمة وتحقيق الانسجام بين الإدارات حيث إن التنظيم الجيد للوظائف المختلفة لتحديد مسئوليات العمل.

ويجب تحديد مهام ثابتة لكل إدارة وتوصيف جيد للوظائف المختلفة لتحديد مسئوليات العمل ويجب اختيار عناصر لا تغلب عليها البيروقراطية بل تتوافر لديها

المرونة فى العمل وتكون لديها مواهب ابتكارية وجيدة التفاوض والاتصال بفاعلية كذلك يجب السماح بتدبير وتوسيع الوظائف أفقيا ورأسياً.

الهيكل التنظيمى المقترح لمستشفى الطلبة

كما اقترح إنشاء لجان فرعية مثل:

١ - لجنة الجودة النوعية

٢ - لجنة مكافحة العدوى

٣ - لجنة التعليم الطبى المستمر

٤ - لجنة مكافحة الحوادث

٥ - لجنة الوحدات الخاصة.

٦ - لجنة شئون المرضى والتقارير الطبية

٤ - أما التدريب فهو وظيفة مهمة ومستمرة لزيادة مهارات العاملين وصولاً للجودة الشاملة لذلك يجب تنظيم الاشتراك فى المؤتمرات العلمية بفاعلية وجدية وعقد ندوات وبرامج تقارير الصباح لأقسام المستشفى المختلفة وتنظيم انتداب الأطباء للتدريب على النوعيات الجديدة من العلاج مثل جراحة المناظير وهناك اتجاه متزايد نحو العناية بطرق قياس فعالية التدريب كأسلوب للتنمية البشرية خاصة الإدارة الحديثة تعير أمر تكاليف التدريب أهمية كبرى وتقاس الإنتاجية بعد الانتهاء من برامج التدريب لمعرفة مدى فعاليته وآثاره على الأطباء كذلك الاهتمام بتدريب الصيادلة على جرعات الأدوية والأعراض الجانبية للأدوية وتعارض بعض الأدوية مع بعضها وحساسية بعض المرضى لبعض الأدوية مما يقلل كثيراً من الأعراض الجانبية الناتجة عن استعمال الأدوية.

٥ - العمل على التنسيق المستمر بين المستشفى والمستشفيات الجامعية كذلك التنسيق بين المستشفى وكلية الطب مما يزيد من جودة الخدمة المقدمة.

٦ - عمل جداول معلنة فى الوحدات العلاجية بالكليات لجميع الأطباء الاخصائيين والاستشاريين بحيث يأتى الطالب فى اليوم الذى يتوافر فيه الطبيب المناسب لحالته وحيث إن مساحة العيادة الخارجية غير كاف وتعمل فقط فى أوقات العمل الرسمية والتى تتعارض غالباً مع مواعيد المحاضرات بالكليات لذلك يقترح الباحث أن تعمل العيادات على ثلاث فترات:

الفترة الأولى: من ٩-١٢١ ظهراً

الفترة الثانية: من ١-٤ عصراً

الفترة الثالثة: من ٥-٨ مساءاً

بحيث يتوافر لكل فترة التخصصات الأساسية إضافة إلى تخصصات أخرى فرعية مثل الأوعية الدموية وأمراض الكلى وأمراض الكبد وأبحاث الدم..

٧ - تطوير وحدة للملفات الطبية لجميع المراجعين بحيث تحفظ بها متابعات دقيقة لحالاتهم ونتائج الفحوص الطبية التى أجريت لهم والعمليات إن وجدت ويلحق بهذا القسم وحدة للأشعات وكل هذا يسهل الحصول على المعلومات الطبية للتفصيل بالإضافة على ما تم تدوينه بمركز المعلومات ومطابقاً له ويمكن كتابة التقارير الطبية بتسجيلها على الحاسب بالصوت فيقوم بدوره بطباعتها اختصاراً لوقت الأطباء على أن يتم تدوين كل شيء على الحاسب الآلى كالآتى:

عمل صفحة يدون بها ملخص للإجراءات الطبية مثل:

- يوم..............مراجعة قسم الطوارىء.
- يوم.............. مراجعة العيادات الخارجية.
- يوم.............. الدخول إلى قسم الإقامة.

ثم يدون تفاصيل كل إجراء ومدى الخدمة المقدمة فى كل إجراء والأدوية المنصرفة والتوصيات الطبية المقترحة.

٨ - العمل على إقناع الأطباء المعالجين بتطبيق المعايير القياسية للأداء ويتطلب ذلك الالتزام بالمواعيد المعلنة للعمل فى الأيام والأوقات المحددة بالتنسيق مع إدارة المستشفى وإعطاء كل مريض وقتا كافياً (١٥ دقيقة) لفحصه فحصاً جيداً فى أول زيارة على الأقل ثم يقل الوقت فى المراجعات كذلك اقناع الجميع بأهمية توثيق الخدمة المقدمة.

٩ - أن يعمل قسم المختبرات فى الفترات الثلاث المشار إليها على أن يستغرق فحص الكيمياء ٣٠ دقيقة والهيماكولوجى ١٥ دقيقة وتدون النتائج فور الانتهاء منها وترسل مباشرة للطبيب المعالج أو تسجلبوحدة الحاسب الآلى وفى الحالات الحرجة تبلغ النتائج للطبيب المعالج تليفونيا تأكيداً للاتصال الجيد بين الوحدات المختلفة مما ينعكس إيجابياً على سرعة الأداء وجودته.

١٠ - التزام الأطباء المعالجين بعدم طلب فحوص طبية وأشعات غير ضرورية لعدم إرهاق قسم المختبرات وقسم الأشعة بكم كبير من الفحوص وهذا يستدعى وضع برامج للعمل بكل قسم يتم مراجعته بصفة منتظمة فى مجلس القسم.

١١ - تحديد مواعيد ثابتة لإجراء الأشعات والفحوص الطبية بمستشفى العلاج الاقتصادى لحالات مستشفى الطلبة يوميا بخلاف حالات الطوارىء حلا لمشاكل قوائم الانتظار ولتقليل زمن الحصول على الخدمة ونأمل إنشاء وحدة للأشعة خاصة بمستشفى الطلبة واستكمال قسم المختبرات مثل باقى مستشفيات الطلبة بالجامعات الأخرى.

١٢ - أما بالنسبة للصيدلية فإن الباحث يوصى بإنشاء أماكن لانتظار المرضى أمامها وعمل شبابيك لصرف الأدوية للمراجعين (طلبة . طالبات) وعدم صرف بدائل دون العودة للطبيب المعالج وكتابة طريقة استخدام الأدوية

بورق لاصق مطبوع على جميع علب الأدوية وصرف الأدوية فى كيس مدون عليها اسم المستشفى وبعض التعليمات عن استعمال العقاقير الطبية وبعض النصائح الطبية وتليفون المستشفى والصيدلية لإمكان الاستفسار عن بعض المعلومات الطبية الخاصة بالأدوية.

١٣ - يجب توفير الأجهزة الطبية الحديثة بأقسام المستشفى المختلفة مثل العمليات والعناية المركزة والأشعة والمختبرات حيث إن كفاءة المستشفيات لا تقاس بأبنيتها فقط ولكن بما تحتويه من أجهزة ومعدات طبية ومع الارتفاع الشديد فى تكلفة الأجهزة الطبية المنشودة نرى استثمار عملها بالتعاقد مع هيئات أخرى للعلاج وبذلك يمكن استرداد تكلفة هذه الأجهزة فى سنوات قليلة بما لا يدخل بالخدمة المقدمة بطلاب الجامعة علما بأنه توجد بالمستشفى الآن وحدة للأشعة التليفزيونية ومنظار جراحى للبطن والعظام والأنف والأذن وذلك بهدف الاستمرار فى تقديم خدمة مجانية للطلاب وعدم اتهام الأجهزة المتوافرة بالتقادم فإننا يجب أن نولى استثمار قدراتنا أهمية شديدة واستغلال العائد منه فى تحسين وتجويد الخدمة المقدمة والتعرف على جوانب القصور فى الأداء وأرى أن تكون أسعار الخدمة الاستثمارية منافسة تسويقياً وعمل ترويج مناسب للخدمة المقدمة.

١٤ - زيادة كفاءة قسم العمليات لأداء الجراحات الدقيقة مثل عمليات المخ والأعصاب . العظام . التجميل . الأوعية الدموية . الأنف والأذن . الأسنان.

١٥ - يجب إعطاء أهمية قصوى لفاعلية إدارة الطب الوقائى بالمستشفى لمكافحة التلوث والعدوى ووضع ضوابط لعمل الأجهزة المختلفة بهدف وقاية الجهاز الطبى ومعاونيه من الإصابة بأى أمراض معدية وحماية المرضى من التعرض لمثل هذه الأمراض ووضع خطة لتحسين الجهاز الطبى ضد الأمراض المنقولة بالتنفس أو عن طريق سوائل الجسم المختلفة وأهمها الدم، وقد قام الباحث بكتابة تعليمات طبية ووقائية مهمة على صفحة خاصة بالبطاقة العلاجية المتوافرة بالوحدات العلاجية وهذا وحده غير كاف فينبغى توزيع نشرات دورية لإجراءات عدم انتقال العدوى ولزيادة الوعى الصحى والوقائى للطلبة وتثقيفهم بحيث يواكب ما يشغل الرأى العام.

ومكافحة العدوى فى مجال الجراحة لتجنب حدوث التهابات تتضمن:

- التخدير الموضعى فيجب الإقلال منه قدر الإمكان.
- إزالة الشعر باستعمال الملقط الكهربائى قبل العملية بيوم كامل.
- المعرفة بفاعلية المطهرات للجلد.
- غسيل الأيدى عدة مرات قبيل إجراء العملية الجراحية.
- مواصفات للقفاز الطبى: نوعه . سهولة ارتدائه . عدم وجود ثقوب به.
- الاهتمام بغطاء الرأس والماسك
- تجهيز الجلد قبيل الجراحة مباشرة والتقييم الجراحى وتنظيف الجرح.
- ضوابط استعمالات المضادات الحيوية.
- ضوابط إيقاف النزيف والتجلط واستعمال الشفاط فى الجراحات.
- قفل الجرح بصورة صحيحة.

١٦ - إنشاء وحدة لصيانة الأجهزة الطبية والمبنى ووضع برامج محددة للإحلال وإصلاح التالف منها دائما والتفتيش المبدئى والدورى والمراقبة والاختبار.

١٧ - اتباع المقاييس القياسية للأمن والسلامة فيجب الالتزام بتعليمات الطب الوقائى لمنع انتشار العدوى . اختبار مستمر لطفايات الحريق ووضعها فى مكان مناسب لسهولة استعمالها وقت الحاجة والتأكد من سلامتها بصفة دورية . الالتزام بمواعيد الزيارة والكشف عن محتوى حقائق الزوار والموردين . تزويد المستشفى بجهاز أمنى طوال اليوم . تدريب العاملين على مواجهة الحوادث وكيفية استدعاء الأطباء فى وقت قياسى والتدريب على الطرق السليمة لنقل المصابين وإسعافهم ويتم التدريب من خلال بيان عملى أكثر من مرة وتصحيح أخطاء الفريق أثناء تنفيذ المهام الوهمية استعداداً لأى حادث لا قدر الله.

١٨ - تخصيص ميزانية خاصة للمستشفى وذلك بعد اكتمال الهيكل التنظيمى والعمل من خلال تخطيط واعى دقيق يشترك فيه المسئولون لتقييم احتياجاتنا مستقبلا وعلى المدى القريب تماشياً مع نظام MRP والتخلص من روتينية الإجراءات.

١٩ - تنفيذ برامج تدريب الممرضات وتكثيف التدريب الفنى والإدارى والسلوكى لهن خاصة فى الأقسام ذات المهارات الخاصة وإلحاقهن بمستشفيات مختلفة للتدريب على مثل هذه الأعمال فيجب أن يبدأ التدريب العملى للطالبات أثناء فترة الدراسة على أن يدخل ذلك ضمن المجموع الكلى لدرجاتهن طوال سنوات الدراسة أسوة بما يحدث فى تدريب طلبة كليات الطب والتربية ويجب إعداد برامج محكمة لاستثمار جهودهن وتنمية قدراتهن بهدف النهوض بمستواهن العلمى ورفع معنوياتهن بجانب تشجيعهن بمكافآت مجزية لتحفيزهن على اتقان الأداء وجودته.

٢٠ - ترويج الخدمة الصحية لمستشفى الطلبة فنحن نثق أنه إذا أردت أن تتميز فى الخدمة فلابد أن تقدم ما لا يتوقعه العميل وليس ما يرغبه وحيث إن لترويج هو أحد العناصر الأساسية للمزيج التسويقى ويقصد به كل الأمور الاتصال بالسوق بغية خلق وتنمية الطلب فالترويج إذن هو

عملية اتصال موجهة إلى العملاء ويتكون من الاعلان تنشيط المبيعات . الدعاية . البيع الشخصى ويرى الباحث ضرورة التركيز على البيع غير الشخصى.

(أ) الإعلان: وذلك لإثارة الطلب الأول بتقديم معلومات عن المستشفى وخدماتها وذلك للحفاظ على المترددين الحاليين وجذب مترددين جدد يثقون فى خدمات المستشفى بحيث يتضمن الإعلان حقائق وأشياء ملموسة بهدف التأكيد على أن الطالب قد اتخذ قراره السليم بالعلاج فى المستشفى.

(ب) تنشيط تسويق الخدمة: وحيث إن خدماتنا الطبية مجانية فإننا نعنى إثارة وجذب اهتمام طلاب الجامعة بجودة الأداء الطبى بالمستشفى.

(ج) الدعاية: بهدف زيادة وعى الطلبة بالخدمات الصحية التى تؤديها المستشفى والقضاء على أى صورة سلبية عنها.

ومن المنطقى أن ترويج الخدمات الصحية الجيدة سوف تصاحبه زيادة أعداد المترددين على المستشفى مما يتطلب زيادة أعداد الأطباء المعالجين وهيئة التمريض وزيادة عدد الأسرة وتدبير كمية أكبر من الأدوية وزيادة إمكانيات المستشفى تؤدى خدمات صحية لطلاب الجامعة فإن ذلك يستدعى الاستمرارية فى الترويج للطلاب الجدد أما الخريجون فتنتهى الخدمات التى تؤدى لهم بمجرد التخرج ويرى الباحث زيادة عدد الأسرة من ٥٠ سريرا على ١٣٠ سريرا تقريبا حتى يكون هناك سرير لكل ٥٠٠ طالب.

٢١ - تشكيل إدارة خاصة بالإسعاف تهدف على الانتقال إلى المريض داخل الجامعة والمدن الجامعية لإسعافه ونقله الى المستشفى لاستكمال تقديم الخدمة الطبية التى تتطلبها حالته وهذا يستدعى توفير سيارتين للإسعاف على الأقل لوجود صعوبة فى نقل المرضى لأداء الأشعات المطلوبة أو إجراء العمليات الجراحية خارج المستشفى حيث لا توجد وسيلة لنقل هؤلاء المرضى كذلك لا يمكن نقل المرضى إلى محال إقامتهم بعد التصريح لهم بالخروج إذا ما استدعت حالاتهم ذلك خاصة بعد إجراء عمليات كبرى أو تركيب جبس لمرضى الكسور فى الحوادث كذلك فإن سيارات الاسعاف مهمة فى حالة اشتراك الجامعة فى الأنشطة الرياضية أو المعسكرات الطلابية.

٢٢ - الاهتمام بنظافة المستشفى وهذا الأمر يحتاج لكتابة إعلانات للطلبة والزائرين والمرافقين بضرورة الاهتمام بالنظافة العامة والشخصية والتأكيد على أن المستشفى قد تم إعداده لخدمتهم ولذلك ترجو إدارة المستشفى الاهتمام بنظافتها كذلك نوعية عمال المستشفى بالاهتمام بنظافة دورات المياه بصفة منتظمة وتوفير مواد جيدة للنظافة وضرورة جمع بقايا الوجبات الغذائية والتخلص منها فوراً بطريقة صحيحة واستعمال أوعية بلاستيكية مغلقة ومحكمة للتخلص من هذه البقايا من: ٥٥٪ مخلفات عامة ١٨٪ مخلفات بلاستيكية. ١٦٪ مخلفات معدية. ١١٪ مخلفات حادة.

٢٣ - الاهتمام بزيادة الخدمات الاجتماعية لجميع العاملين بالمستشفى بحيث تتوافر علاقات اجتماعية قوية بين جميع أفراد الجهاز الطبى والإدارى ومشاركة الجميع فى المناسبات المختلفة وإعداد برامج ترفيهية لجميع أفراد الفريق الطبى ومعاونية وهذه العلاقات الجيدة تؤثر إيجابياً فى حسن سير العمل المستشفى وتؤدى على نتائج إيجابية.

٢٣- تفعيل كل هذه التوصيات بجدية وحسم .

ثالثا: برنامج عمل لعلاج المشكلات

حيث إن الإدارة العامة للشئون الطلبة هى أهم إدارات جامعة الزقازيق فإنها تشتق أهدافها من أهداف الإدارة العليا بالجامعة وتتأثر بمبادئها وتتفق فى سياستها مع سياسة الجامعة وتنفيذها وتعمل على تحقيق أهداف

أعداد الأطباء والصيادلة وهيئة التمريض

م	البيان	الأعداد
١	عدد الأطباء	١٠٢
٢	عدد الصيادلة	٤٩
٣	عدد أطباء الأسنان	٢٩
٤	عدد هيئة التمريض	٨٦
٥	عدد الزائرات	٢٣
٦	عدد الأسرة	٥٠

الجامعة لتوفير خدمة طبية راقية لأبنائها الطلاب من خلال الاهتمام الشديد بالأداء الطبى المتميز وتوفير الخدمات الطبية للمرضى بالكليات المختلفة الجامعية والعيادات الخارجية وبأقسام الإقامة الداخلية بمستشفى الطلبة.

فيجب عند القرارات أن تحقق المواءمة بين أعضاء الفريق الطبى والإدارى بهدف الوصول للجودة الشاملة فى الأداء ومحاولة الوصول إلى مبدأ العيوب الصفرية وذلك بتقييم مخرجات الأداء والتى مازالت تحتاج إلى المزيد من الانضباط وتحقيق الاستخدام الأسهل للأجهزة الطبية المتوافرة وذلك باستثمار قدراتنا وذلك لمسايرة ما يجرى حولنا.

ويهتم الباحث بتحقيق نظام الإدارة الخالية من الورق من خلال مجموعة من الإجراءات بهدف ترشيد الانفاق العام، وتحقيق جودة الأداء الطبى وحفظ سرية المعلومات المدونة بالملف الطبى وإقناع الجميع بالجودة الشاملة.

خاتمة البحث

إذا كان العلم لا يفكر فى ذاته فإن فلسفة العلم هى التى تتكفل بذلك العبء والعلم يستخدم المنطق وهو نظام ومنتظم وبذلك فإنه يختلف عن البداهة والاثنان مشتركان فى المنطق وللعلم وظائف كثيرة مثل التفسير . التنبؤ . الضبط والتحكم ومن ركائزه الخبرات المشتركة والقياس ونحن نستخدم العلم فى تطوير أنفسنا وعلاج مشاكلنا حتى لا تتفاقم.

لذلك فقد بينت طموحاتنا لتقييم أدائنا طبقا لمعايير قياسية وضعت من خلال ممارسة العمل لسنوات طويلة مازال شاغلنا أين نحن الآن وما هو موقعنا على الخريطة ؟ فنحن نبنى نهضتنا بينما تواجهنا العولمة بنظامها وطقوسها فإلى أين نمضى وما هو الشكل الذى نطمع فيه لمنظمتنا (مستشفى الطلبة)؟

نحن نطمع أن نكون شركاء فاعلين فى صنع التاريخ نرتبط عضوياً بمجتمعنا فنتفاعل ونتعامل مع تكنولوجيا حديثة تحقيقاً لجودة الأداء ويكون عملنا مسايراً للمعايير القياسية من واقع تجربتنا ومن خلال كسب اجماع ومشاركة الجميع لأن الجودة الشاملة هى هدف السباق المحتدم فى كل موقع وكان تركيز الباحث دائما على الانسان أعظم المخلوقات على الاطلاق ورؤيتنا للمستقبل هى تنبؤ لاتجاه عام يعنى الأسلوب العلمى فى التخطيط والأداء.

وبموجات التفاؤل تغلغل الباحث فى إحشاء الوحدات المختلفة بمستشفى الطلبة لأحلال التكنولوجيا المتقدمة وطرق التشخيص والعلاج الحديثة القائمة على الخلق والابتكار والالتزام والتغيير الجذرى فى كل المجالات محل العمل التقليدى الذى تحتم أن يدخل التاريخ وزوايا الاهمال والنسيان.

■ومهما كانت التوقعات فمن الواضح أن جهودنا تتجه نحو ما نحلم به وتركيز الباحث على العنصر البشرى كان لمفهوم راسخ بأن الإنسان هو ركيزة التطور وقد جاءت الشريعة الإسلامية لتقييم العدالة بين الناس فنحن نريد تحديد الحقوق والواجبات لكل إنسان فى هيكل تنظيمى دقيق وتدريب دائم حتى نساير الشريعة الإسلامية.

المراجع

١ - أ.د. إبراهيم عبد النبى. كلية التجارة. جامعة الزقازيق الإدارة. المدير. المنظمات الإدارية. القرارات. القاهرة أغسطس ١٩٩٩.

٢ - أ.د. أحمد هانى البحيرى . وكيل كلية التجارة. جامعة الزقازيق
محاضرات ومناقشات للدراسات العليا. ٢٠٠٠/٢٠٠١

٣ - أ.د. السيد السيد شعبان كلية التجارة. جامعة الزقازيق التسويق. تسويق الخدمات الصحية. ٢٠٠١

٤ - أ.د. عاطف محمد العوام. كلية التجارة. جامعة عين شمس
نظم المعلومات المحاسبية فى المستشفيات . ١٩١ . مطابع سجل العرب

٥ - أ.د. عبد العظيم محمد الجنش. كلية الطب. جامعة المنصورة
مؤتمر مكافحة العدوى. مكافحة العدوى فى مجال الجراحة. سبتمبر ١٩٩٩.

٦ - مستشفى الطلبة . جامعة الزقازيق . الإدارة العامة للشئون الطبية
إدارة السجلات الطبية والإحصاء . قسم شئون المرضى . ١٩٩٩/٢٠٠٠.

٧ - أ.د. محمود النجدى صالح . كلية التجارة . جامعة الزقازيق
التسويق. الإطار الفكرى لعناصر المزيج التسويقى ١٩٩٩.

٨ - أ.د. محمود النجدى صالح . كلية التجارة . جامعة الزقازيق
محاضرات المشروع التطبيقى لدبلوم الدراسات العليا لإدارة المستشفيات ٢٠٠٠/٢٠٠١.

٩ - أ. د. محمود صادق بازرعه . كلية التجارة . جامعة القاهرة.
إدارة التسويق. المكتبة الأكاديمية. القاهرة ٢٠٠١.

١٠ - مؤتمر الجودة النوعية. جامعة الملك فيصل بالدمام. المملكة العربية السعودية
مستشفى الملك فهد الجامعى بالخبر. ١٤ مارس ١٩٨٨

١١ - أ.د.نعيم الزنفلى. كلية التجارة. جامعة الزقازيق المنظمات الحديثة. مدخل إدارى معاصر ١٩٩٩.

١٢ - أ.د.يسرى السيد يوسف جودة. كلية التجارة. جامعة الزقازيق.
إدارة الجودة الشاملة. محاضرات ومناقشات للدراسات العليا. ٢٠٠٠/٢٠٠١.

١٣ - أ.د.يسرى السيد يوسف جودة. كلية التجارة. جامعة الزقازيق

١٤- إدارة المواد. المنهج العلمى والتطبيق لوظيفة الشراء. مدخل العملية الإدارية ١٩٩٩. مكتبة اليسر بالزقازيق.

التغيير ومواجهة المتغيرات

إعداد : الإدارة المركزية للبحوث
الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة

المبحث الأول - التغيير

أولا : مفهوم التغيير :

هناك مفاهيم كثيرة للتغيير من أبرزها ما يلى :-

التغيير :

يعنى الانتقال من وضع إلى آخر يكون إلى الأفضل والأكثر إنتاجا وأداء وهذا التغيير يحتاج إلى قوة دفع تسهل كل مراحله المتابعة وتمكنه من الوصول إلى أهدافه.

التغيير :

هو رغبة كل فرد أو منظمة تطمح للتحول نحو الأفضل والانتقال من واقع غير مرض أو حالة غير متوازنة إلى واقع وحالة مرضية يتم فيها تحقيق أحسن وأفضل النتائج المرغوبة بما يتواكب مع التطورات والمستجدات الحديثة التى فرضها الواقع المعاصر.

التغيير :

عملية تعديل التنظيم الحالى بفرض زيادة فى فاعليته وقدرته على تحقيق الأهداف المحددة ·

التغيير :

عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئى (الداخلى والخارجى) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.

التغيير :

تغير ملموس فى النمط السلوكى للعاملين وإحداث تغيير جذرى فى السلوك التنظيمى ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية·

التغيير :

عملية للتجديد الذاتى تسعى المنظمة من خلاله إلى بعث الحداثة ومنع التراجع وإزالة الصدأ وإزاحة الجليد الذى يتراكم على النظم واللوائح أو يصيب الأفراد لتظل المنظمة محافظة على حيويتها وشبابها ومصداقيتها وقادرة على التكيف والتجاوب مع الأزمات أو الظروف الصعبة ·

× ونلاحظ من هذه التعريفات إنها تتفق على أن جوهر عملية التغيير ترتبط بسلوك العاملين فى المنظمة سواء كانت (حكومية أو غير حكومية) ويكون أداة تفيد التغيير عن طريق تطوير القدرات والمهارات الإنسانية وحل مشاكل المنظمة باستمرار وفقا للتغيرات البيئية وزيادة فاعلية المنظمة (أى قدرتها على تحقيق الأهداف المحددة).

ثانيا : أسباب وأهمية التغيير

إن عملية التغيير لا تحدث بطريقة تلقائية ونظرا لأهمية التغيير فإن هناك أسبابا تدعو المنظمة إلى إجراء التغيير وفيما يلى عرض لأهمية وأسباب التغيير:

(١) تنمية القدرة على الابتكار :

إن التغيير يحتاج دائما إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الايجابى بالتكيف أو السلبى بالرفض وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار.

(٢) الحفاظ على بقاء واستمرار المنظمة :

يعمل التغيير على التجديد داخل المنظمات فالتغيير يؤدى إلى زيادة وانتشار روح التفاؤل ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية ومن ثم تختفى روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن ·

(٣) إزكاء الرغبة فى التطوير :

يساعد التغيير على تحسين العمل وذلك من خلال عدة جوانب أبرزها :

أ - عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها.

ب - التجديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج والعمل.

ج - التطوير الشامل الذى يقوم على تطبيق أساليب التطوير من خلال تكنولوجيا جديدة ومتطورة.

(٤) التوافق مع المتغيرات :

يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع المتغيرات وما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة ومواقف غير ثابتة حيث تمثل التقلبات الاقتصادية والاجتماعية مجموعة من الضغوط المستمرة على المنظمة ويتضمن التغيير المخطط التدخل الانسانى المقصود للتكيف مع المتغيرات بهدف مواءمة أساليب الإدارة لتلبية احتياجات النمو واستمرار المنظمة ولمواجهة الضغوط التى تفرضها العوامل البيئية ومن ثم تكون المنظمة قادرة على إحداث التغيير ببرامج مخططة وترتبط بسرعة مع المتغيرات البيئية المحيطة ·

(٥) الوصول إلى درجة أعلى من القوة والأداء :

تكمن أهمية التغيير فى الوصول إلى الارتقاء فى العمل وذلك من خلال محورين هما :

أ - معرفة مجالات القوة وتأكيدها وتحسين مناخ العمل ومعرفة النتائج الحقيقة وتوضيح العلاقة بين العمل والنتائج المحققة لزيادة حماس الأفراد للعمل.

ب - معرفة وتشخيص الوضع الراهن بالنسبة للمنظمة للتعرف على الأسباب التى أدت لظهور المشكلات بالنسبة للمنظمة من خلال إتباع منهج البحث العلمى الذى يمكن من خلاله حصر هذه الأسباب وطبيعة العلاقة بينها وبين العديد من المتغيرات سواء المتعلقة بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية أو تلك المتعلقة بخصائص المنظمة أو العاملين.

ثالثا : أهداف التغيير

١- زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.

٢- زيادة قدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المستويات التنظيمية من أجل إنجاز الأهداف المنوطة للمنظمة.

٣- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير المطلوب.

٤- تحقيق الرضا الوظيفى للأفراد العاملين فى المنظمة.

٥- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين وإدارة المنظمة.

رابعا : أنواع التغيير

يتطلب نجاح عملية التغيير فهما لطبيعة التغيير وأنواعه فهناك عدة أنواع من التغيير من أبرزها :-

١- التغيير الشامل والتغيير الجزئى :

التغيير الشامل يشمل كل أو معظم الجوانب والمجالات فى المنظمة أما التغيير الجزئى فيقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد ·

والخطورة فى التغيير الجزئى انه قد ينشىء نوعا من عدم التوازن فى المنظمة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير.

٢- التغيير المادى والتغيير المعنوى :

التغيير المادى (مثل التغيير الهيكلى والتكنولوجى) والتغيير المعنوى (النفسى والاجتماعى) فعلى سبيل المثال قد نجد ان بعض المنظمات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية وهذا النوع من التغيير يعتبر شكليا وسطحيا وغير فعال.

٣- التغيير السريع والتدريجى :

يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير حسب سرعته وهو يشمل التغيير البطىء والتغيير السريع وعلى الرغم من أن التغيير البطىء يكون عادة أكثر رسوخا من التغيير المفاجىء إلا أن السرعة المناسبة لأحداث التغيير تعتمد على طبيعة الظروف المحيطة.

خامسا : أشكال التغيير

من الممكن حصر أشكال التغيير فيما يلى :

١- التغيير فى ملكية منظمة حكومية أو محلية

إلى شكل منظمة خاصة أو شركة عامة أخرى ومن أمثلة ذلك تحويل بعض المرافق العامة إلى ملكية خاصة أو شركة مساهمة وطنية.

مثال ذلك تحويل بعض المرافق العامة مثل مرفق المياه، ومرفق الكهرباء إلى شركات بمسمى الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحى.

٢- التغيير فى ملكية جزء من المنظمة الحكومية او شركة قطاع عام أو منظمة أعمال إلى ملكية القطاع الخاص وهو ما يطلق عليه الخصخصة وهى سياسة طبقت فى انجلترا وفرنسا ومصر. ومثال ذلك إنشاء الشركة المصرية للاتصالات لتحل محل هيئة التليفونات.

٣- التغيير فى ملكية المنظمة إلى مستثمر ريئسي واحد وهذا تغيير بالخصخصة الكاملة أى تتحول المنظمة إلى ملكية خاصة كاملة وتنتقل إلى القطاع الخاص ومثال ذلك شركة عمر أفندى.

٤- التغيير فى ملكية المنظمة بالاندماج بين عدة منظمات ومثال ذلك أشكال الاندماج النسبى التى حدثت فى القطاع المصرفى.

٥- التغيير فى شكل الملكية مابين عدد من رجال الأعمال والمستثمرين والاحتفاظ بالاسم التجارى دون إظهار التغيير بالكامل وذلك للاحتفاظ بالشهرة أو التواجد فى السوق مثل شركة (ايديال) التى بيعت لشركة أوليبك ولم تتحول إلى أوليبك حفاظا على اسم الشهرة.

٦- التغيير من شكل شركة أشخاص إلى شركة أموال طبقا للنصوص القانونية.

٧- التغيير فى شكل الملكية من القطاع الخاص إلى ملكية الحكومة سواء بالتأميم أو بالاستيلاء أو بالحراسة.

٨- التغيير الاضطرارى أو بالقصر ومن أمثلة هذا التغيير عندما تفرض الحراسة على المنظمة لصالح طرف من الأطراف أو خضوع المنظمة لتهديدات مستمرة لإحداث التغيير، أو لضغوط مستمرة سواء من الداخل أو من الخارج ومن أنواع التغيير الاضطرارى أو بالقصر التغيير المفروض بتغيير النظام السياسى أو الاقتصادى.

٩- التغيير بالاستقطاب

وهذا التغيير يتم فى كثير من دول الشمال حيث تقوم بعض المنظمات بشراء العمالة الماهرة بهدف إحداث فراغ فى المنظمة مما يضطرها للاستسلام والخضوع ·

١٠ - التغيير بالتقليد للآخرين

هناك من رجال الإدارة الحديثى العهد بالأعمال يفضلون التغيير لمجرد المحاكاة أو التقليد ويغيب عن أذهانهم أن لكل منظمة ظروفها وقدرتها وأن النظام الناجح فى مكان ليس بالضرورة أن ينجح فى مكان آخر لأن هناك عوامل كثيرة تحكم هذا النجاح من ناحية التطور والمناخ الاقتصادى وغيره من تفاعلات قد تكون غير معلنة.

١١ - التغيير بالغنم

والغنم معناه الكسب الحلال والعائد الكبير الذى بنى على معالجة سليمة للعيوب وأسباب الخسارة أو التخلف عن الآخرين.

والغنم الحقيقى هو القيمة المضافة التى تحققها المنظمة لنفسها وللنشاط الاقتصادى التى تعمل فيه وللبلد التى سمحت لها بأن تمارس العمل فيها.

١٢ - التغيير للإحلال والتجديد

مثل لجوء بعض المنظمات فى بعض الدول إلى إدخال

مستحدثات من دول أوربية وأمريكية ظهر فيما بعد أنها خدعة وليست أحدث ما لديهم .

١٣ - التغيير إلى الأفضل

أفضل أنواع التغيير إلى الأفضل هو الذى يأتى من الجهود الذاتية والدراسة والتطوير وتبسيط الأعمال واستخدام أفضل التقنيات المتاحة سواء بالبحث العلمى أو تشجيع الابتكار.

١٤ - التغيير للتحديث

بمعنى استعانة المنظمة بكل ما هو حديث بأى شكل من الأشكال وباعتبار أنه ليس فى مقدور أى منظمة شراء كل المستحدثات فإن من الأفضل الأخذ بالتدريج بهذه المستحدثات.

١٥ - التغيير بالغرم

وهو الذى تخرج منه المنظمة خاسرة وغارمة ولاتستطيع أن تعوض شىء بسبب الغرامات الواقعة عليها والتغيير بالغرم يبدأ عندما تضع الإدارة كل مقوماتها وقدراتها تحت سيطرة جهة أخرى غريبة عليها تظهر أمامها غير الحقيقة وتحاول بطرق ظاهرها الصحة وباطنها الضياع ثم يتضح للإدارة أنها دخلت فى مجال ليس لها خبرة أو معرفة به.

١٦ - التغيير بالخداع والوهم

وهو قريب الشبه من النوع السابق ولكنه قد يكون نتيجة لخطة محكمة تهدف إلى إيقاع الضرر بالمنظمة والعاملين فيها، وربما يكون لاستغلال موارد المنظمة والقضاء على قدرات العاملين فيها وقد يكون من أجل مصالح أخرى غير معلنة أو معروفة للإدارة الواهمة أو أن الإدارة أعطت لنفسها الأمل بأكثر مما هو سليم وصحيح.

سادسا : آثار التغيير

آثار التغيير يمكن التنبؤ بها من قبل الإدارة الواعية القادرة على تصور المستقبل بكل ما فيه من احتمالات من الصعب التحكم فيها قبل حدوثها والآثار قد تكون ايجابية أو سلبية .

والآثار الايجابية :- تعنى المكاسب والنتائج التى تدل على تقدم المنظمة.

والآثار السلبية :- تعنى الخسائر المادية والنتائج التى تدل على عدم تقدم المنظمة

ويلاحظ أنه ليست كل الآثار الايجابية تظل على حالها بل يلزم الفهم الصحيح والاستثمار السليم لها للعمل على دوامها لأطول وقت ممكن وربما لتحقيق مزيد من الايجابيات.

أما الآثار السلبية للتغيير فالإدارة القوية هى التى تعمل على تلافى تلك الآثار عن الاستمرار ومن هنا كانت الإدارة محل تقدير للجميع لأنها اكتشفت الخطأ فى التغيير وتحركت بالسرعة المطلوبة وأنقذت المنظمة من هلاك أكيد وضياع للموارد المادية المستخدمة.

سابعا : خطوات ومراحل التغيير

أ - خطوات التغيير :

١- معرفة مصادر التغيير :

قد يكون مصدر التغيير بيئة المنظمة الخارجية مثل التغييرات التكنولوجية أو التغيرات السياسية أو القانونية وقد يكون مصدر التغيير داخليا مثل تغيير هيكل المنظمة او التغيير فى سلوك العاملين.

٢- تقدير الحاجة إلى التغيير :

وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وبين ما تريد تحقيقه.

٣- تشخيص مشكلات المنظمة:

قد تتعلق المشاكل بأساليب العمل، التكنولوجيا المستخدمة، نسبة الغياب، أو دوران العمل وغيرها من المشاكل.

٤- التغلب على مقاومة التغيير:

مقاومة التغيير لها أسباب عديدة منها الخوف من الخسارة المادية أو المعنوية، سوء فهم آثار التغيير، متطلبات تطوير علاقات وأنماط سلوكية جديدة، إحساس العاملين أنهم استغلوا أو اجبروا على التغيير، التعود على تأدية العمل بطريقة معينة، الرغبة فى الاستقرار، الخوف من مخالفة معايير تفرضها الجماعة غير الرسمية.

٥- تخطيط الجهود اللازمة للتغيير:

ويكون ذلك من خلال توضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه.

٦- وضع استراتيجيات التغيير:

يجب الأخذ بعين الاعتبار للعناصر التى قد تتأثر بها أجزاء المنظمة مثل الهيكل التنظيمى، التكنولوجيا، القوى البشرية ووضع الاستراتيجية المناسبة لكل منهم.

٧- تنفيذ خطة التغيير خلال فترة معينة.

٨- متابعة تنفيذ خطة التغيير ومعرفة نواحى القوة والضعف فيها.

ب- مراحل التغيير

تمر مراحل التغيير فى اى منظمة بثلاث مراحل:-

المرحلة الأولى :- مرحلة خلق الرغبة فى التغيير

وفى هذه المرحلة لابد من تشجيع الإدارة للعاملين على تبنى أنماط وسلوكيات تتمشى مع أهداف المنظمة لإحداث عملية التغيير والرغبة فيه.

المرحلة الثانية : مرحلة إحداث التغيير.

وتشمل سلسلة من التغييرات المتعلقة برؤية وأهداف المنظمة وخلال هذه المرحلة تحدد المنظمة اولوياتها فى إحداث عملية التغيير.

وتشمل اولويات المنظمة أحد العناصر الآتية :

أ - الهيكل التنظيمى

ب - الموارد البشرية

ج - العمليات والإجراءات والمهام التى ستتبع لإحداث التغيير

المرحلة الثالثة : مرحلة تثبيت التغيير .

وفى هذه المرحلة تبدأ القيادات الإدارية القائمة على التغيير بتبنى سياسات وأساليب من شأنها المحافظة على التغيير الذى تم ومتابعة تقييم نتائج التغيير وتحليل النتائج وتحديد ما تحقق من الأهداف نتيجة اتباع أسلوب التغيير، وكذلك السلبيات التى ظهرت من تطبيق التغيير ومعالجتها فورا.

ثامنا : إدارة التغيير

هى الإدارة التقديرية التى تعنى بعملية الانتقال من حالة معينة (الوضع الراهن والذى يشكل مشكلة) إلى وضع جديد

(الوضع المرغوب الانتقال اليه والذى يعتبر بمثابة الحل).

وهذه العملية ترتبط بإطار يتطلب مجموعة من الخطوات وهى تشخيص وتحليل المشكلة، تحديد الأهداف المنشودة تنفيذ وتحقيق الأهداف، وضع خطة مفصلة مبنية على رؤية معينة لإيجاد حلول مناسبة، الحصول على دعم ومساندة لعملية التغيير والالتزام بها، اختيار البديل الأمثل، اتخاذ القرار المناسب، متابعة سير العمل وكيفية تحقيق النتائج.

كما تعرف إدارة التغيير بأنها : الجهاز الذى يحرك الإدارة والمنظمة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الايجابى وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبى أى أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير بقصد خدمة أهدافه والاضطلاع بالمسئوليات التى عليها أبعاد التغيير الفعال.

وتستخدم إدارة التغيير أسلوبين فى ذلك :

الأول : أسلوب دفاعى :

ويتمثل فى الغالب فى محاولة سد الثغرات وتقليل الأضرار التى يسببها التغيير إذ أن من الواضح ان كل تغيير او تجديد أو تطوير يستلزم هدم غير النافع، لذلك فإن هذا الأسلوب يتسم بأنه دفاعى الفعل عن فعل التغيير اى أن الإدارة التقليدية تنتظر حتى يحدث التغيير ثم تبحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديدة وغالبا ما تكتفى فيه الإدارة بمحاولة التقليل من الآثار السلبية الناجمة عن التغيير.

الثانى : أسلوب الاحتواء :

وهو أسلوب هجومى فى الغالب يقوم بالتنبؤ بالتغيير ويتطلب من الإدارة المبادرة لاتخاذ خطط وبرامج من جانبها لإحداث التغيير ليصب فى الصالح العام هذا فى الجانب الايجابى، أما فى الجانب السلبى فانه يتطلب منها اتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع التغيير السلبى المتوقع أو تجنبه.

ومن العرض السابق يتضح الفرق الجوهرى بين الأسلوبين الدفاعى والهجومى فالأول يعتمد على الضوابط لإعادة الأمور إلى نصابها فإذا تجاوزت النصاب انفلت الزمام من يد الإدارة وعاد عليها بالضرر بينما الأسلوب الهجومى يدرس الصحيح ويقبله ويرد الخطأ ويتجنبه فيأخذ الصحيح ويتجنب الفاسد وبذلك فهو يعد الأسلوب الأفضل لإبقاء المنظمة والمحافظة على كيانها وعلى تفوقها فى الأداء.

التغيير المدروس وغير المدروس :

إن التغيير ليس هدفا بل هو طريق (وسيلة لتحقيق الهدف) إن اتخاذ التغيير هدفا بذاته ينتهى إلى ضده ويتحول إلى فوضى واضطراب لا تحمد عواقبه لذا ينبغى أن نميز بين التغيير العشوائى الذى يحدث بلا إعداد وتهيئة ودراسة كافية له، وبين الآخر الذى يخضع لعمليات توجيه وقيادة حكيمة وخطط مدروسة، لذا فإن الآثار المترتبة على كلا النوعين فى التغيير متباينة، فالتغيير العشوائى أمره سهل وبسيط وخاصة فى الجماعات التى يعانى أفرادها من أزمة الوعى أو تعانى صفوفها من التراكمات السلبية، لذلك فإن مجرد الدعوة إليه السير باتجاهه يؤدى إلى تمزيق وحدة الصف وتفكيك الأواصر والانتهاء بالمنظمة والعاملين فيها إلى أسوأ الأوضاع، بخلاف التغيير المخطط فهو أمر صعب ويحتاج إلى المزيد من العناية والتفكير والتصميم والإرادة، وقبل كل ذلك الوعى الخلاق وادراك ضرورته وضرورة العمل عليه لرفع مستوى العمل والأداء ومن هنا ينبغى على الإدارة أن تتنبأ بالمستقبل دائما وتقوم بالتخطيط للتغيير والتطوير كلما أدركت أن هناك حاجة إليه أو ضرورة تتطلبه .

سمات التغيير الايجابى

١- أن يكون معروف الأهداف ومعروف الوسائل.

٢- أن يكون ضمن خطة مدروسة ومتوازنة .

٣- أن يكون ضمن الضوابط والتوجيه الصحيح لكى لا يخرج عن السيطرة المتوازنة

٤- أن يأتى بطموحات وتطلعات جديدة للمنظمة والعاملين فيها ويزيدهم حماسا وتمسكا.

٥- أن يأتى بفرص عمل جديدة تأخذ بأيدى الجميع إلى التقدم.

٦- رفع مواقع الضعف والاختلالات السابقة عن طريق القضاء على السلبيات القديمة التى ثار التغيير عليها .

٧- يزيل العوائق التى كانت تزيد من ضعف المنظمة أو تقلل من إيجابياتها.

٨- اكتساب الإدارة عناصر أو مهارات جديدة لتحقيق الأهداف.

تاسعا : خصائص إدارة التغيير :

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص مهمة من أبرزها :

١- الاستهدافية : وذلك باعتبار ان التغيير حركة تفاعل ذكى لايحدث عشوائيا بل يتم فى إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة ومواقف مقبولة من قوى التغيير.

٢- الواقعية : يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملى الذى تعيشه المنظمة وأن يتم التغيير فى إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التى تمر بها.

٣- التوافقية : يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.

٤- الفاعلية : يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة أى تملك القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال الحركة بحرية مناسبة والقدرة على التأثير على الآخرين .

٥- المشاركة : تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الايجابى والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التى تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

بعض المبادى المهمة فى إدارة التغيير :-

إن مبادىء التغيير ليست قواعد أو قوانين إنما هى نقاط استرشادية على مدير التغيير أن يأخذ بها حسب المواقف التى يصادفها ومن أهمها :-

× خصوبة الجانب المادى للتغيير وسرعة المعدلات الابتكارية المادية.

■ أهمية العنصر الابتكارى الذى قد تحصل عليه المنظمة من

الخارج عن طريق استشاريين متخصصين لإجراء البحوث اللازمة.

■ سهولة تطبيق التغيير اذا حظى بتأييد الإدارة العليا ولكن يجب فى نفس الوقت صعود الأفكار من أسفل السلم التنظيمى حتى تخف مقاومة التغيير.

■ وجود أنماط مختلفة من المديرين فى مواجهة التغيير، أهمها النمط التحفظى والنمط التقدمى والأخير هو الذى يحقق فعالية التغيير.

■ كلما كانت التغييرات قليلة أمكن قبولها بمعدل أسرع، ومن ثم فان تطبيق صور عديدة من التغيير دفعة واحدة يحد من فاعليتها.

■ المدير البيروقراطى معوق لمجهودات التغيير.

■ يقبل الافراد التغيير بشكل أسرع اذا أتيحت الفرصة للمبتكر الاصلى أن يطبق ابتكاراته.

■ تتكاثر معدلات التغيير فى المنظمات الكبيرة ويرتفع معها معدل مقاومة الأفراد فى وظائفهم نتيجة للتغيير والابتكار، بسبب الخوف من فقدان هذه الوظائف.

■ يزيد قبول الأفراد للتغيير عندما يجدون الفرصة لبحثه ومناقشته.

■× التطبيق الفعلى والممارسة هو المجال الحيوى لاختبار فعالية التغيير.

دور قادة التغيير :

يقوم قادة التغيير بالأدوار الآتية :

■ التغلب على صعوبات التغيير.

■ عرض وتقديم إطار العمل من أجل التجديد التنظيمى بصورة مخططة.

■ استخدام المداخل السلوكية والممارسات الديمقراطية لإحداث التغيير.

■ التعامل مع الضغوط الناجمة عن التغيير.

■ التعامل مع ظاهرة عدم التأكد والارتباك الناجم عن التغيير.

■ البحث عن المراد تغييره وسبب تغييره ونقطة البداية.

■ تحفيز أو تهيئة الأفراد من أجل التغيير.

■ الاعتقاد فى أن التغيير مرغوب فيه كنقطة بداية والحرص على أحداثه بالمنظمة.

■ تحديد أوجه الفشل وأوجه النجاح لمجهودات التغيير.

■ توفير الموارد اللازمة للتغيير ماديا وبشريا ومعنويا.

■ جعل مجهودات وأحداث التغيير قابلة للتطبيق.

إن التغيير مطلوب بل وحتمى لاننا ببساطة نعيش عالما سريع التغيير تتوالى فيه المتغيرات إن للتغيير رجاله فليس كل مدير قادر على احداث التغيير وانما يتيسر ذلك لأولئك المديرين الذين يتميزون بعديد من السمات أهمها:

١- إدراك أهمية التخطيط.
٢- الإدارة بالتحسب والمبادأة وليس برد الفعل.
٣- الاقتناع بأهمية التغيير.
٤- الرؤية المستقبلية.
٥- مهارات نقل الرؤية المستقبلية والأهداف الاستراتيجية وعوائدها للمرؤوسين.
٦- التحلى بارادة التغيير قبل إدارة التغيير.
٧- مهارات التخطيط الاستراتيجى.
٨- مهارات الإبداع القائم على التخيل والمرونة والمبادأة والثقة بالنفس.
٩- الصبر فى انتظار ثمرات التغيير.
١٠- مهارات الاتصال والتأثير .
١١- مهارات تشكيل وإدارة فرق العمل.
١٢- مهارات اشعال المنافسة وإدارة الصراع.

الاختيار فى إجراء التغيير

على الإدارة الحديثة التى لديها الوعى والإدراك والفهم الصحيح لمتطلبات العصر أن تختار من تلك التغييرات التى تلائم ظروف المنظمة والمناخ الاقتصادى والبيئة المحيطة بها، وعليها أن ترسم استراتيجية لإتمام هذا التغيير بشكل يمثل أفضل النتائج بالنسبة للمنظمة التى تتولى إدارتها ولها أن تستعين إذا دعت الضرورة بالمستشارين المؤهلين والقادرين على إعطاء المشورة الصائبة.

المبحث الثانى - المتغيرات

المتغيرات أو التغيرات التى تواجه المنظمة:

المتغيرات أو التغيرات هى العوامل التى تؤثر فى أداء المنظمة وقدرتها على البقاء والنمو والاستمرار وهناك تشابه فى العوامل الخارجية السائدة فى البيئة المحيطة للمنظمات لأن هذه العوامل تواجه كل المنظمات وليس منظمة واحدة، وقد يكون عكس ذلك فيما يتعلق بالبيئة الداخلية لأنه لا يوجد تشابه مطلق بين المنظمات فى هذه الناحية اذ تختلف البيئة الداخلية من منظمة لأخرى وهذا الاختلاف يعود إلى اختلاف نمط القيادة والأنظمة والقواعد والإجراءات المطبقة وتواجه المنظمة نوعين من العوامل الموجبة للتغيير وهى :

أ - العوامل الخارجية
ب - العوامل الداخلية

وتكون مهمة المنظمة إدارة هذين النوعين من العوامل لتحقيق التوازن والتكيف المطلوب مع هذه المتغيرات.

أولا :- العوامل الخارجية الموجبة للتغيير :

تتعرض المنظمات لمتغيرات عالمية كبيرة ومناخ يختلف تماما عما كان عليه فى الماضى وهذا المناخ يمثل الواقع الجديد الذى يعيشه العالم الآن وهذه المتغيرات تؤثر بطريقة إيجابية أو سلبية على أداء المنظمات ومن هذه المتغيرات:-

١- المتغيرات الاقتصادية :

وعلى رأسها الأزمة المالية العالمية التى أدت إلى انهيار بعض البورصات والبنوك العالمية وإفلاس بعض الشركات العالمية والبنوك العالمية مع تراجع الثقة بأسواق المال وهذه الأزمة المالية العاتية تعيد للأذهان الكساد الكبير فى ثلاثينيات القرن الماضى كما أنها ادت إلى زيادة معدلات البطالة فى العالم وزعزعة

الاقتصاد فى بعض الدول مما كان له آثار سلبية كبيرة على المنظمات، كما أن هناك متغيرات اقتصادية أخرى من أهمها انتشار العولمة.

ومن مظاهر العولمة ما يلى :-

■ النمو السريع فى معدلات التجارة العالمية وبشكل غير مسبوق فى التاريخ .

■ النمو السريع فى تدفقات الاستثمار الاجنبى المباشر نحو أقاليم العالم المختلفة.

■ تزايد دور الشركات العملاقة عابرة القارات متعددة الجنسية Trans national ، حيث أنها تتعدى الجنسيات والحدود القومية للدول ذات السيادة مع ملاحظة أن هذه الشركات يطلق عليها خطأ متعددة الجنسيات لأن هذه الأخيرة تساهم فى رأسمالها عدة حكومات.

■ التحرير المتزايد للاقتصاديات الوطنية وزيادة التوجه نحو اقتصاديات السوق والحرية الاقتصادية وقد ساد هذا الاتجاه جميع دول العالم، شماله وجنوبه، شرقه وغربه باستثناء كوبا وكوريا الشمالية.

■ تقلص دور الدولة فى النشاط الاقتصادى ولا سيما بعد انتشار الخصخصة.

■ تعاظم دور التكتلات الاقتصادية وتزايد أعدادها ويكفى أن نشير إلى تزايد عدد الدول الأعضاء فى السوق الأوروبية المشتركة وظهور اليورو عام (٢٠٠٢) وهى العملة الأوربية الموحدة.

■ تعاظم دور وقوة ونفوذ المؤسسات الدولية وبصفة خاصة المثلث الذى أصبح يحكم العالم من الناحية الاقتصادية وهو البنك الدولى وصندوق النقد الدولى والمنظمة العالمية للتجارة.

■ تراجع العديد من الحواجز والقيود التى كانت تضعها كثير من الدول أمام الأفكار والاتصال بين البشر وقد ساعد على ذلك التقدم الهائل والسريع فى وسائل الاتصالات والمواصلات فضلا عن إزالة المعوقات الجمركية على المنتجات .

■ تزايد حجم عمليات الاندماج العالمية تحقيقا لمبدأ اقتصاديات الحجم الكبير.

ولمواجهة العولمة ينبغى تطوير القدرات الذاتية للاقتصاديات الوطنية حتى تستطيع أن تواجه تحديات الاقتصاد العالمى وتقلباته فيما لديها من مؤسسات رقابية قادرة على اتخاذ القرار ومتابعته والتأكد من قدرة المنظمات على التجاوب مع المؤشرات السريعة لحركة رؤوس الأموال والارتقاء بأنظمة الرقابة والمحاسبة فيها.

٢ - المتغيرات التكنولوجية :

ومن أبرزها التطور المذهل فى تكنولوجيا الاتصال والمعلومات على مستوى العالم وفى كل مجالات الحياة وفى الهيئات والمنظمات وتحول المنظمات إلى منظمات المعرفة وليس الأعمال الروتينية والاتجاه إلى إنتاجية المعرفة.

٣- المتغيرات الاجتماعية :

هناك متغيرات اجتماعية كبيرة على مستوى العالم منها الاهتمامات المتزايدة بحقوق العمال والمشاركة وزيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية وظاهرة تعدد الجنسيات فى قوى العمل واختلاف تكوين الثقافات وتداخل الحضارات وبالتالى التغيير فى قوى العمل بالمنظمة وأساليب إدارتها وتدريبها.

هذا فضلا عن تعاظم دور المنظمات غير الحكومية ودعوتها بالحاح إلى تطبيق الديمقراطية واحترام حقوق الإنسان وبزوغ ثقافة عالمية تدعو إلى المساواة بين البشر من حيث الحرية وحقوق الإنسان.

ومن المتغيرات الاجتماعية أيضا التغيير فى العادات والتقاليد والقيم واتجاهات الأفراد وزيادة استهلاك الفرد وارتفاع مستوى التعليم مما أدى إلى وجود أسواق جديدة لبعض الدول لم تكن موجودة من قبل مثل (الصين) والتى غزت منتجاتها معظم دول العالم ومنها مصر.

٤- المتغيرات السياسية :

من أبرزها وجود رئيس جديد للولايات المتحدة الأمريكية وهو الرئيس باراك اوباما والذى كان شعاره فى حملته الانتخابية.. (التغيير).. (ويحاول الآن تحسين علاقات أمريكا بدول العالم باعتبارها القطب الأوحد بعد انهيار الاتحاد السوفيتى).

فضلا عن انتشار الديمقراطية .. وانحصار المجتمعات القائمة على النظم الشمولية واحترام حقوق الإنسان والتعددية الحزبية والاهتمام بالقضايا الوطنية .. إلخ وهذه المتغيرات تستدعى إعادة النظر فى العلاقات الدولية وجماعات الضغط فى المجتمع والنظم السياسية والأحزاب وبالتالى إعداد برامج عمل فى مجال تنمية الموارد البشرية لمواكبة هذه المتغيرات.

٥- التغيرات فى القوى العاملة :

من حيث التنوع فى الأعمار والجنس والقدرات والمهارات ومستوى التعليم والتدريب، حرية انتقال العمالة بين الدول، مما أدى إلى شدة المنافسة فى سوق العمل قد تصل لدرجة أكبر من المنافسة فى مجال السلع والخدمات وقد أسفرت المنافسة عن ظهور نوعية من العمالة المعرفية المتميزة القادرة على مواكبة التغيير.

ومن العرض السابق يتضح أن العوامل الخارجية لها تأثير كبير على المنظمة لاتساع مجالاتها وهى أصعب فى التنبؤ بأبعادها وهى تؤثر على المنظمة أولا ثم على الأفراد العاملين بها أو المتعاملين معها.

ثانيا : العوامل الداخلية الموجبة للتغيير :

١- الشخصيات المحورية : فى المنظمة والاتحادات والنقابات العامة وهى على سبيل المثال رئيس المنظمة - القيادات الإدارية العليا بالمنظمة - النقابات العمالية.. إلخ

٢- مستوى الأداء : الانخفاض والارتفاع فى مستوى الأداء ومدى تأثيره على سمعة المنظمة والروح المعنوية للعاملين.

٣- مستوى الدافعية : الجماعات والأفراد داخل المنظمة قد يبذلون مستويات جهد متفاوتة بحماس مختلف.

٤- العلاقة بين الافراد : نمط وطبيعة العلاقات بين الأفراد وخاصة على مستوى الإدارة العليا والمعايير والسلوك والقيم السائدة بالمنظمة .

٥- العلاقة بين جماعات العمل : مستوى الاتصال المستخدم بين التقسيمات التنظيمية المختلفة داخل المنظمة.

٦- اللوائح والنظم الإدارية : قواعد العمل والإجراءات التنفيذية وتحديد اختصاصات التقسيمات التنظيمية المختلفة وعلاقتها ببعضها.

٧- العملاء والمنافسون : المنظمات الأخرى التى تتعاون مع المنظمة وتتعامل معها والأفراد الآخرون الذين يستخدمون مخرجاتها والمنافسون لها فى ذات المجال.

وباستعراض العوامل الخارجية والداخلية الموجبة للتغيير يتبين أنه يجب على المنظمات المصرية مراعاة مايلى :-

أ - أن تكون على درجة عالية من الإدراك والوعى لكل التغيرات الحادثة فى العالم سواء كانت اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية أو ثقافية أو تكنولوجية مع ضرورة وجود متابعة مستمرة لما يستجد من تغيرات مع القدرة على قراءة أهم المؤشرات العالمية للتنبؤ بهذه المتغيرات قبل حدوثها.

ب - أن تكون على درجة عالية من المرونة والقدرة على التكيف، وحل المشكلات بطريقة غير تقليدية لمواجهة المنافسة.

ج - أن تكون لديها مهارات الاتصال والقدرة على التعامل مع الثقافات المتعددة والعمالة المتنوعة، ليس فقط من خلال فهم تلك الثقافات، بل أيضا ضرورة احترام هذه الثقافات.

د - أن تكون لديها القدرة على متابعة التطورات التكنولوجية والعلمية وإدراك أهمية المعرفة ومهارات التفكير العلمى والتعلم الدائم والقدرة على اكتساب المعرفة ونشرها سعيا وراء تكوين المنظمات دائمة التعلم بالإضافة إلى امتلاك عقلية ذات قدرات إبداعية وابتكارية وهو ما سوف نتعرض له من خلال «موضوع الإبداع».

ثالثا : الإبـــــداع

مع تصاعد حدة المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية التى تعيشها المنظمات أصبح لزاما عليها ان تواجه هذه التحديات التى تفرضها الظروف وبشكل منظم، ومن أولى المهام لمواجهه تلك التحديات هى مهمة تكوين الشخصية الإبداعية القادرة على استيعاب هذه التحديات والتعامل معها بشكل واقعى.. لذا سوف نتناول بالعرض لموضوع الإبداع .

مفهوم الإبـداع

الإبداع فى اللغة من بدع الشىء أى ابتدعه أو أنشأه وبدأه وهو ما يعنى الإتيان بشىء جديد وغير مألوف والإبداع الإدارى بصفة عامة هو القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار يمكن ان تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

ويهدف الإبداع إلى تحقيق نتاج عمل يتميز بالجدية والملاءمة وإمكانية التطوير.

العوامل المحركة للإبداع

هناك العديد من العوامل المحركة للإبداع والتى يمكن ايجازها فيما يلى :-

١- عوامل فردية :

وهى أن هناك حدا أدنى من الصفات الشخصية التى يجب توافرها فى الشخص المبدع وأهمها القدرة العقلية (الذكاء) - الثقة بالنفس - الطموح - حب الاستطلاع، الاستقلالية وعلى الرغم من أن هذه الصفات فطرية ولكن على الفرد أن يثقلها ويطورها إلى أن ترقى إلى درجة الإبداع، ويعتمد نجاح الفرد فى هذا الصدد على قدرته على التفاعل والتكيف مع الظروف البيئية المحيطة.

٢- عوامل اجتماعية وثقافية :

إن التفاعل بين الفرد والمجتمع وما يحتويه من عوامل ومتغيرات هو الذى يحدد شخصية الفرد وسلوكه واستعداده للتميز والإبداع ومن المعروف أن الإبداع لا ينمو فى ظروف مثبطة فوجود شخص فى جماعة من الزملاء قد يكون منشطا لإمكانيات الإنسان وقدراته الإبداعية - كما قد يكون حجر عثرة ويتوقف اتجاه النتيجة على خصائص تلك الجماعة فالجماعة التسلطية تعطل التفكير الإبداعى لدى أفرادها لكن الجماعة التى تتسامح مع الأخطاء وتشجع على الاختلاف تكون على العكس من أكثر العوامل دفعا وتشجيعا على الإبداع.

٣- عوامل سياسية :

تعتبر العوامل السياسية كذلك عنصرا حاسما فى الإبداع وذلك أن الدعم المستمر من القيادة السياسية واقتناعها بأهمية الابتكار والإبداع فى المجتمع يؤدى إلى تفجير الطاقات الإبداعية ونقلها من مستوى الفرد إلى مستوى المنظمة والمجتمع ويتمثل الدعم السياسى لعمليات الإبداع فى إنشاء وتشجيع المنظمات والبرامج البحثية وتخصيص الحوافز المادية والمعنوية لذلك وكذا فى وضع المناهج التعليمية التى تساعد على نمو القدرات الإبداعية.

٤- عوامل إدارية وتنظيمية :

إن كفاءة وفعالية الجهاز الإدارى ونمط القيادة الإدارية والإشراف والإجراءات والأنظمة المتبعة تعتبر من أهم العوامل التى تشكل المناخ التنظيمى الذى يشجع على الإبداع، وقد تكون الإدارة إبداعية المنهج والتفكير والأساليب كما قد تكون أحد معوقات الإبداع الحقيقى، وعلى ذلك فان تكوين مناخ إدارى وتنظيمى صحى يستلزم ضرورة تغيير البيئة التنظيمية والأنماط السلوكية التى تكونت فى ظروف ووظائف تقليدية واحلال الوسائل والأساليب الإدارية الحديثة مكانها.

٥- عوامل اقتصادية :

إن توفر الموارد الاقتصادية يعتبر أحد العناصر المهمة فى استثارة التغيير والإبداع والابتكار، فالمنظمات التى تتوافر لها الموارد الاقتصادية الكافية توفر الحوافز المادية التى تجعل الفرد يركز كل وقته وجهده على عمله كى يتقنه وفى ذات الوقت فإن نقص الموارد الاقتصادية يكون له تأثير سلبى على الإبداع.

معوقات عملية الإبداع

ومن أهم العوامل التى من الممكن أن تعوق العملية الإبداعية العوامل التالية :-

١- القوانين والأنظمة التى تعمل على الحد من الإبداع والمبادرة.

٢- مقاومة التغيير سواء من قبل الإدارة أو العاملين والتمسك بالعادات والتقاليد.

٣- المناخ التنظيمى وطبيعة العلاقة بين العاملين والرؤساء وكذلك بين العاملين أنفسهم

٤- غياب التشجيع من المنظمة على طرح الأفكار الجديدة.

٥- إجراءات العمل الروتينية والمعقدة واتباع طرق وأساليب عمل تقليدية تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع.

٦- الخوف من الخطأ والفشل وما يتبعه من توجيه الانتقاد واللوم.

وقد ثبت فى بعض الدراسات التى أجريت على عدد (٥) منظمات فى العالم العربى أن أحد المعوقات الرئيسية للتغيير هو الافتقار إلى الإبداع وهو ما يؤكده الجدول التالى كنتيجة لتحليل البيئات التنظيمية فى عدد (٥) منظمات شملت ١٧٥٠ مديرا مرتبة حسب أهميتها كما يوضحها الجدول التالى :-وبتحليل (المعوقات السابقة) تبين أن البيئة التنظيمية فى تلك المنظمات خانقة لأى شكل من أشكال الإبداع وعند التصدى لتحليل البيئة التنظيمية اتضح أنها تتسم بالآتى :-

■ شيوع قيم تنظيمية تتعارض مع متطلبات المناخ الإبداعى.

■ تشجيع قيم البيئة التنظيمية على النجاح السهل والمكسب المادى السريع والمركز الاجتماعى.

المعوقــــات	الترتيب حسب الاهمية
- عدم وضوح الأهداف التنظيمية والمركزية الخانقة	١
- الافتقار إلى معايير واضحة للأداء	٢
- تدنى روح الإبداع	٣
- هبوط الروح المعنوية	٤
- الافتقار إلى القيادة الفعالة	٥
- عدم وجود اتصال فعال	٦
- الافتقار إلى العمل الجماعى	٧
- سوء التنسيق	٨
- أنماط سلوك ادارى متسلط	٩
- الافتقار إلى النقد البناء	١٠
- قلة التفويض	١١
- البطء فى اتخاذ القرارات	١٢
- عدم الاهتمام بإنسانية الفرد	١٣
- أنظمة وإجراءات معقدة	١٤
- سوء الاستماع	١٥

■ جنوح المنظمات لبيئات تقليدية محافظة يعتبر الخروج عنه جرما تنظيميا ٠

■ اتسام نظم العلاقات التنظيمية بالجمود وتضييعها لفرص النمو واكتساب الخبرة٠

■ شيوع الأنماط الإدارية المتسلطة.

■ عدم وجود قيم إبداعية تشجع على التغير والاطمئنان للنقد وحرية النمو٠

■ تصوير الشخص المثالى بصورة تتعارض مع الصورة المألوفة للشخص المبدع.

تبنى أساليب تقتل الاتجاهات الإبداعية وتجهض أى محاولة لذلك والمطلوب هو التأثير على تلك البيئة التنظيمية وتغييرها لتسير فى اتجاه إبداعى ٠

المبحث الثالث - معوقات ومقاومة التغيير

معوقات التغيير فى المنظمات المصرية

يمكن تحديد معوقات التغيير فى المنظمات المصرية على النحو التالى :

أولا : معوقات دولية : وتنشأ عن علاقة الدولة بالمجتمع الدولى ومن أمثلتها الأزمة المالية - العولمة - الحروب والصراعات - ويلاحظ أن المعوقات الدولية تمثل ضغوطا على المنظمات المصرية وعلاج الآثار السلبية المترتبة عليها يحتاج إلى وقت وجهد كبير - كما أنها تؤدى إلى تعطل الخطط والبرامج التى تضعها الدولة لتحقيق التنمية الشاملة.

ثانيا : معوقات قومية : وتكون على مستوى الدولة وتنشأ من اعتناق النظام السائد لأيديولوجية معينة فى التنمية الاقتصادية ومن أمثلتها البطالة وانخفاض معدلات الأجور بالنسبة لارتفاع أسعار السلع والخدمات تقادم بعض القوانين ومنها قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة رقم ١٩٧٨/٤٧، والاستغناء عن العاملين بسبب عملية الخصخصة وهو ما يسمى بترشيد العمالة أو إعادة الهيكلة، وحل هذه المعوقات يكون بواسطة القيادة السياسية والمجالس النيابية والسلوكية والحضارية والنقابات المهنية.

ثالثا : معوقات تنظيمية : وتكون على مستوى المنظمة ومن أمثلتها أن تركيبة القوى العاملة مازالت تتصف بعدم التوازن رغم الجهود التى بذلت فى هذا الشأن، الخطأ فى تقييم المنظمات حيث أدى الاعتماد على عامل الربح لتقييم الوحدات الاقتصادية وعدم وجود شكاوى أو مشاكل من جانب المستفيدين من الخدمة لتقييم أداء الوحدات الخدمية، إغفال مؤشرات أخرى مثل المؤشرات الإحصائية والاجتماعية إلى عدم الدقة فى الحكم على أداء المنظمات،عدم الأخذ بالمفاهيم الإدارية الحديثة كمفهوم الجودة الشاملة، الإدارة بالأهداف هندسة العمليات الإدارية، إدارة المعرفة غياب المرونة فى التخطيط ليتواكب مع المتغيرات الخارجية والداخلية.

- عدم التكيف مع التطور التكنولوجى وما يحدثه هذا التطور من خلق قيم ومواقف جديدة للحياة وأساليب تعامل بين الأفراد لا تتوافق مع ثقافتهم السابقة مما يؤدى إلى تزايد الصراعات بين الأفراد فضلا عن أن التغيرات التكنولوجية السريعة تشكل عبئا ماديا على المنظمات الإدارية وتؤدى إلى نمو وظائف ذات مهارات وقدرات عالية الأمر الذى يتطلب تغيرات تنظيمية وبالتالى وظيفية ويعتبر ذلك من العقبات التى تقف أمام عملية التغيير.

- مقاومة الأفراد لعملية التغيير خوفا من فقد المكاسب المادية وسوف نتناول بعرض لمقاومة الأفراد لعملية التغيير فيما بعد.

- صعوبة تغيير عادات وسلوكيات الأفراد وارتباطهم بعادات وتقاليد انعكست على مستوى أدائهم.

- ضعف البرامج التدريبية فى تنمية قدرة الفرد على رؤية ذاته وإبراز مهاراته وتنمية الروح الابتكارية لديه.

- الإحساس بالإحباط لعدم تطبيق العدالة ومبدأ الثواب والعقاب فضلا عن وجود معوقات أخرى منها.

- وجود شكل تنظيمى هرمى لكل منظمة، تطبيق مبادىء الإدارة فقط بالنسبة لمنظمات الأعمال دون المنظمات الحكومية، تفشى ظاهرة البيروقراطية من خلال التمسك بالجانب الشكلى مما يعوق سير العمل ويؤدى إلى عدم مواكبة المتغيرات.

- عدم وجود نظام للمعلومات : ان اتخاذ أى قرار إدارى يتطلب تجميع قدر معين من المعلومات تختلف فى حجمها تبعا لطبيعة القرار ومدى خطورته وأهميته ودرجة استمراره، وأى قرار يؤخذ فى غياب المعلومات يندر أن يكون سليما وهذا يحتم وجود نظام متكامل من المعلومات التى تفيد رجال الإدارة فى اتخاذ قراراتهم ولاسيما فى ظل التقدم الملحوظ فى استخدام الحاسبات الآلية فى هذا المجال وبتكاليف معقولة وباعتبار أن أى منظمة لها نظام مالى وإدارى ونظام للأفراد فلا بد أن يتوافر بجانب هذا النظام نظام للمعلومات

وتذليل هذه المعوقات ينشأ من تفاعل القوى الدافعة القومية والقوى الدافعة الشخصية من ناحية أخرى وبمعنى آخر إذا لم يكن النظام القومى يسمح بتذليل هذه المعوقات التنظيمية واذا لم يكن الأفراد القادة فى المنظمة لديهم القناعة الكاملة بضرورة التغيير فلن يحدث تذليل لهذه المعوقات بظهور آثارها السلبية

رابعا : معوقات شخصية :

وترتبط بشخصية رجل الإدارة وصاحب سلطة اتخاذ القرار أو ترتبط بشخصية المسئول الإدارى الأول فى المنظمة ومن هذه المعوقات :

١- الإدارة بالأزمات :

إن الإدارة تعنى فن التعامل مع المتغيرات الممكنة وليست إنجاز المستحيل وخلال عملية التعامل تحدث مشاكل وما دامت المشاكل متوقعة فينبغى ان نضع لها الحلول قبل أن تفاجئنا إن الإدارة بالأزمات تعنى التعامل مع الواقع ومع المستقبل والمستقبل خاضع دائما للاحتمالات بنوعيها الايجابى والسلبى فان حدث الايجابى فهو المطلوب وان حدث السلبى فينبغى وضع الحلول والاستعداد لمواجهة كل الاحتمالات السلبية.

٢- المركزية :

إن مسئولية رجل الإدارة أن يختار المعاونين الأكفاء وأن ينميهم ويدربهم ويعودهم على تحمل المسئولية ووجود المساعد الكفء فى كل المستويات الإدارية يساعد فى عملية التفويض ويوفر الوقت الكافى لدى الإدارة العليا لتحديد مسارات الأهداف بفاعلية وكفاءة، وقد أثبتت الدراسات أن التفويض فى الإدارة المصرية وإعطاء الثقة للمرؤوس والمحاسبة على النتائج يحقق أهداف المنظمة أكثر من إتباع المركزية والسيطرة على جميع القرارات فى المنظمة.

٣- إدارة الوقت :

يعانى رجال الإدارة فى مصر من ضغط الوقت يستتبع ذلك التوتر والقلق الأمر الذى ينعكس على مستوى أدائهم ولكى يدار الوقت بفاعلية ينبغى عمل الآتى :-

أ - منع الزيارات الشخصية فى مكان العمل.

ب - الحد من المكالمات التليفونية التى لا تتصل بالعمل.

ج - ضرورة تفويض السلطات للمستويات الإدارية الأدنى.

د - المراجعة المستمرة لكيفية توزيع الوقت على الأنشطة المختلفة ومعرفة أسباب ضياع الوقت ومحاولة تلافى هذه الأسباب.

٤- تناول التفاصيل :

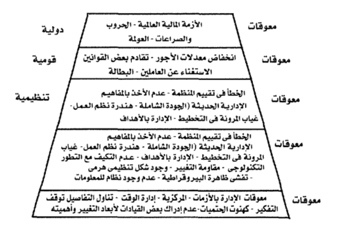
من الظواهر الشائعة فى الإدارة المصرية أنه عندما يحدث اجتماع لمناقشة موضوع معين أننا كثيرا ما ندخل فى تفاصيل جانبية لا علاقة لها بالموضوع، والمفروض أن تتم مناقشة الموضوع بصورة عامة فى مستويات الإدارة العليا وتتم مناقشة التفاصيل فى المستويات الإدارية التالية حتى يسمح الوقت لمناقشة كل الموضوعات المطلوب مناقشتها وحتى تقوم المستويات الإدارية الأقل بالأعمال التى تدخل أصلا فى اختصاصها •

٥- توقف التفكير :

إن توقف التفكير لايعنى عدم القدرة عليه من جانب بعض رجال الإدارة، فالواقع يؤكد أن الجميع لديهم القدرة على التفكير، ولكنهم لايقدمون عليه لأسباب قد يكون من بينها حالة الإحباط التى تسيطر على البعض بسبب قرب انتهاء مدة الخدمة " ومن يأتى بعدى تصرف " أو غير ذلك من الأسباب الأخرى واذا كان توقف التفكير كارثة عندما يسيطر على رجل الإدارة فانه يعتبر أيضا كارثة على المنفذين اعتقادا منهم بأن القرار قد تمت دراسته من جانب السلطة الأعلى المختصة وان أى تعليق أو تفكير من جانب السلطات الأقل (المنفذون) سوف يخلق مشاكل لا مبرر لها •

٦- كهنوت الحتميات :

إن الممارسة الإدارية لا تعرف التأكيد ولا تعرف التقديس فلا يوجد شىء اسمه مؤكد أو صحيح بنسبة ١٠٠٪ كما لا يوجد شىء غير قابل للتغيير أو التعديل وعلى رجال الإدارة



تقع المسئولية المشتركة الخاصة بسقوط كهنوت الحتميات وهناك كثير من الظواهر ينبغى مناقشتها دون خوف من الاقتراب منها مثل :

أ - زيادة الأجور بما يحقق الولاء للمنظمة.

ب - جواز فصل الموظف المهمل فى عمله ووضع ضوابط لذلك.

ج - ارتفاع الأسعار بما لا يتناسب مع الأجور.

إن التغيير فى أسلوب الإدارة فى حاجة إلى جرأة تساعد فى هدم المقدسات التى لا مبرر لوجودها ولا تشكل جزءا من القيم أو المعتقدات السائدة فى مجتمعنا المصرى.

وهناك معوقات أخرى على مستوى القيادة منها :

■ عدم قدرة بعض القيادات على إدراك أبعاد التغيير وأهميته والتجاوب معه بالأساليب والطرق الحديثة.

■ ضعف مستوى بعض القيادات والميل إلى السكون والمحافظة على الوضع القائم والعزوف عن التجديد والتطوير بل ومقاومة التطوير باعتباره يهدد الأوضاع المستقرة والمراكز المكتسبة

والشكل التالى يوضح المعوقات فى المنظمات المصرية ومستوياتها:

مقاومة التغيير

يحتاج التغيير إلى قوة دفع تسهل كل مراحله المتتابعة وتمكنه من الوصول إلى أهدافه ولكن قد يبرز تيار عكسى يرفض هذا التغيير ويحاول إيقافه والإبقاء على وضع المنظمة كما هو عليه ويسمى هذا التيار مقاومة التغيير وتعد مقاومة التغيير تعبيرا ظاهريا أو باطنيا لردود الفعل الرافضة للتغيير.

ولايضاح أبعاد (مقاومة التغيير) سوف نتناول بالعرض للعناصر التالية:-

أولا : أهم أسباب مقاومة التغيير

ثانيا : وسائل ومصادر مقاومة التغيير

ثالثا : العوامل التى تزيد من مقاومة التغيير

رابعا : أشكال مقاومة التغيير

خامسا : العوامل التى تقلل من مقاومة التغيير

أولا : أهم أسباب مقاومة التغيير :

■ الأسباب المالية : فاذا ما تضمن التغيير مكاسب مالية للفرد فإنه سيعمل على إنجاحه والعكس صحيح.

■ الخوف من المجهول : فكثير من الأفراد يقاومون التغيير حيث النتائج غير واضحة فالاحتفاظ بالموجود أيسر من الدخول فى المجهول والبحث عن المفقود ويسمى هذا الشعور بالأمان والتحوط والاستقرار.

■ التغيير فى العلاقات والارتباطات الشخصية : فالتغيير فى النواحى الفنية قد يصاحبه تغير آخر فى الارتباطات والعلاقات الشخصية (الجانب الاجتماعى) لأن كل تغيير له جانبان جانب فنى يتمثل فى إدخال تعديلات مجدية على نظام العمل الطبيعى و(جانب اجتماعى) يتعلق بتغيير طرق وأساليب ونظم وعلاقات العمل المستقرة والتى تعود عليها العامل فى المنظمة والفرد لايقاوم التغيير الفنى لمجرد المقاومة ولكنه يقاوم ما يصاحبه من تغييرات يشعر بأنها تهدد علاقات وسلوك العمل والعلاقات الإنسانية التى تعود عليها وتطبع بها أى أن العاملين بصفة عامة لا يقاومون الجانب الفنى للتغيير ولكن يقاومون الجانب الاجتماعى له أى التغييرات فى علاقاتهم وارتباطاتهم الإنسانية التى تصاحب عادة التغيير الفنى •

■ عدم فهم أهداف التغيير ومبرراته والخوف من زوال بعض الامتيازات : كفقد المركز الوظيقى الذى يتمتع به العامل أو انخفاض أهمية المراكز والأعمال التى يؤديها العاملون أو تدنى مستوى مكانتهم فى المنظمة.

■ العناء الشخصى من التغيير وصعوبة تغيير عادات الفرد : فمثلا تغيير مكان عمل الفرد (العامل) إلى مكان آخر حتى ولو كان فى ذات المدينة التى يعمل بها يتطلب تغيرا فى عاداته التى تأصلت فيه مثل تغيير مواعيد خروجه من منزله وعودته اليه ووسائل انتقالاته التى تعود عليها وإقامة علاقات جديدة بزملاء جدد بمكان عمل جديد.

■ التجربة السابقة من التغيير وأثرها على قبول الفرد له

على مستوى الفرد	على مستوى الجماعة
- العادات، القيم، السلوك المترسخ• - التعود على الأساليب القديمة• - الحرمان من المزايا، الخوف من فقد الوظيفة أو المركز أو السلطة • - الذات العليا (الأنا)، الرغبة فى السيطرة المتأصلة منذ الطفولة والتى ترفض كل ماهو جديد. - بقاء الوضع على ما هو عليه •	- التقاليد، والأعراف. - الشكلية، تقاليد الجماعات • - العدوانية، الاستياء من الغرباء عن المنظمة، الاتصالات المحدودة، عدم الثقة فى القيادات، التبادل المحدود للمعلومات. - التصدى لمحاولات التطور.

فاذا ما حدث أن الفرد لم يكن موفقا عند إحداث تغيير سابق فإن ذلك عادة ما يترك أثرا فى ذاته، فقد تتولد عنده مقاومة واعية أو غير واعية بصفة مبدئية لكل تغيير وقد يفسر ذلك اختلاف مواقف الأفراد من التغيير.

ويوضح الشكل رقم (٣) أهم أسباب مقاومة التغيير

ويوضح الشكل رقم (١) أهم أسباب مقاومة التغيير

ثانيا : وسائل ومصادر مقاومة التغيير :

أ - بالنسبة لوسائل مقاومة التغيير :

قد تمثل بعض اللوائح المقيدة وسيلة لمقاومة التغيير وبقاء الوضع على ما هو عليه، كذلك قد تستخدم وسائل الدعاية والإعلام من خلال الحملات والبرامج الإعلامية المغرضة لمحاربة التغيير فى منظمة ما •• فضلا عن أن الحركات العمالية وسيلة لمقاومة التغيير كإضراب العمال عن العمل ومثال ذلك اضرابات عمال مناجم الفحم فى الأربعينيات من القرن الماضى لمقاومة التغيير (المتمثل فى التجديد فى أساليب وميكنة وسائل الإنتاج والتعدين).

ب - بالنسبة لمصادر مقاومة التغيير :

يوضح الجدول التالى خمسة مصادر لمقاومة التغيير من الفرد والجماعة.

مصادر مقاومة التغيير

ويلاحظ أن مقاومة التغيير قد تنبع من مصادر مختلفة فى الظروف المختلفة وذلك لأن إلغاء المصدر الرئيسى للمقاومة قد لا يكفى للقضاء عليها لأنه فى حالات كثيرة تعمل مصادر أخرى على مقاومة التغيير أى إتاحة الفرصة لتحرك قوة أخرى ومثال ذلك أن التهديد بفقد الفرد لوظيفته وهو ما يمثل عدم إشباع لحاجة الأمن والأمان فى سلم إشباع الحاجات قد تلغى آثاره بإعلان من جانب الإدارة بأن التغيير المنتظر إدخاله لن يؤدى إلى فقدان الأفراد لوظائفهم وهنا قد يتحرك لدى الأفراد عامل آخر وهو خوفهم من فقد السلطة أو المركز وتمثل هذه القوة الأخيرة حاجزا قويا يحول دون حدوث التغيير وتبنى الأفكار والمواقف الجديدة.

ثالثا : العوامل التى تزيد مقاومة التغيير :

١ - التغيير الوارد من الخارج :

يلاحظ أن أى تغيير يفرض على الأفراد من الخارج سوف يؤدى إلى معارضة العاملين لأنه يهدد مراكزهم وسلطاتهم مالم يكن هذا التغيير قد تم بناء على طلبهم، فالتغيير الوارد من مصدر خارجي يحمل فى طياته أن الأفراد لا يؤدون أعمالهم على الوجه الأكمل ويشعر العاملون بأن عملية التغيير تمثل نقدا موجها إليهم ولسلوكهم الذى تعودوا عليه فتزداد مقاومتهم له وتنعدم مساعدتهم للقائمين بعملية التغيير ويثير التغيير الوارد من الخارج مقاومة جماعات العمل انه عادة يمس أكثر من فرد ويمس عمل المنظمة وجماعات العمل القائمة بها.

٢ - دور التنظيم غير الرسمى فى تقوية مقاومة التغيير:

يلعب التنظيم غير الرسمى الدور الرئيسى فى تقوية المقاومة للتعبير بين أعضائه حيث يعمد إلى إثارة الشكوك لدى الأفراد فى نوايا الإدارة ويبرز الاحتمالات السيئة المترتبة على التغيير وقد أوضحت دراسات عديدة ان استقطاب التنظيم غير الرسمى واكتساب ثقة زعماءه (وهم القادة الفعليون للأفراد) قد أدى إلى تسهيل عملية إحداث تغيرات رئيسية وجذرية لم يكن من الممكن تحقيقها بالاعتماد على الأسلوب الرسمى.

٣- مدى تأثير التغيير المقترح وحجمه :

يلاحظ أن مقاومة تغيير جماعات العمل تكون أكبر من مقاومة الأفراد حيث ان سلوك الجماعة لا يمثل سلوكا مماثلا ومطابقا لسلوك الفرد فهو سلوك مضاعف فى قوته، كما يلاحظ أن تأثير التغيير المقترح على الجماعة عادة ما يكون أكبر من تأثيره على الفرد، كما أن مقاومة التغيير تتناسب تناسبا طرديا مع حجم التغيير.

رابعا : أشكال مقاومة التغيير :

١- نمط مقاومة التغيير القائم على الأسباب الطبيعية : فقد يكون التغيير نافعا وملائما للأفراد فى المدى الطويل، ولكن يجب ان يتحمل الأفراد الجهد والعناء للتأقلم على المواقف الجديدة على الأقل فى المدى القصير.

٢- نمط مقاومة التغيير القائم على الأسباب السلوكية أو الانفعالية كالخوف من المجهول أو عدم الثقة فى قيادات التغيير أو الشعور بتهديد الأمان الذى يتمتع به الأفراد فقد لاترى الإدارة المبرر القوى لوجود هذه المشاعر لدى الأفراد إلا أن هذه المشاعر تكون موجودة وقائمة ويجب الاعتراف بها وعدم إغفالها.

طرق تخفيض مقاومة التغيير

- إقامة جو من الثقة بين الإدارة والعاملين
- إيضاح حقائق التغيير
- تشجيع مشاركة العاملين فى التغيير
- استمرارية وصيانة العلاقات الاجتماعية
- التركيز على الأفراد الأكثر ولاءا
- إحداث التغييرات الضرورية
- خلق المناخ المساعد على التغيير

٣- نمط مقاومة التغيير القائم على التعارض مع مصالح وقيم الجماعة فهذا النوع من المقاومة توجه إليه (إدارة التغيير) أو خبير التغيير اهتمامات كبيرة لتأثيره فى مناخ العمل السائد.

٤- قد تكون مقاومة التغيير علنية أو مستترة، عاجلة أو مؤجلة فقد يتخذ الأفراد مواقف دفاعية لحماية الوضع القائم وهذا السلوك الدفاعى العلنى قد يأخذ شكل الإضرابات أو زيادة الأخطاء فى العمل أو المعارضة الشديدة أو الاستقالة.

كما قد يتخذ السلوك الدفاعى الضمنى أو المستتر إشكالا مختلفة منها افتقاد الولاء للمنظمة وفقد الدافعية للعمل وزيادة أيام الغياب أو التمارض أو عدم الرضا.

خامسا : العوامل التى تقلل من مقاومة التغيير ومن أبرزها :-

١- إقامة جو من الثقة بين الإدارة والعاملين :

تعمل إدارة التغيير أو خبير التغيير على إقامة جو من الثقة بين إدارة المنظمة والعاملين بها ومن ثم تعلن الإدارة فى هذا المناخ الصحى الحقائق كاملة وقبل إحداث التغيير لا بعده لأن جو الأسرار والغموض هو الذى يولد الشائعات وافتراض سوء النية وتفسير التصرفات تفسيرا بعيدا عن الحقيقة - لذا فان الخطأ الكبير بالنسبة لإدارة المنظمة أن تتهرب من إخبار العاملين بحقائق التغيير.

يوضح الشكل التالى أهم العوامل التى تقلل (تخفض) من مقاومة التغيير

٢- إيضاح حقائق التغيير وإظهار مزاياه للعاملين :

إن الميل إلى مقاومة التغيير والشعور بالخوف منه والاختلاف

فى إدراك أبعاده وأهدافه كل هذه ميول طبيعية متوقعة ويجب أن تعيها الإدارة لأن من حق العامل أن يعرف كل تغيير فى عمله وآثاره بالنسبة له حيث ان ذلك هو الطريق الوحيد لإشعاره بأهميته وزيادة شعوره بالأمن فى المنظمة ومن ثم فلا يجب أن تكتفى الإدارة بإصدار الأوامر والتعليمات بل يجب النزول إلى الأفراد وفتح قنوات الاتصال بهم، وبذلك يتأكد شعور الأفراد بالأمن تجاه التغيير والإدارة ويقل ميلهم إلى مقاومة التغيير.

٣- المشاركة الفعلية :

فمشاركة العاملين الفعلية فى كل ما تريد الإدارة إدخاله من تغيرات يوضح الحقائق ويساعد على تدعيم الثقة، فالمشاركة من قبل أفراد المنظمة فى عملية تشخيص المشاكل ووضع خطط العمل الرامية إلى إيجاد الحلول لها وتدعيم البحوث التى أجريت عنها تعتبر عاملا مهما لإزالة مقاومة التغيير ومن ثم إنجاحه ووجود المشاركة يعتبر شرطا أساسيا لتحقيق النجاح فى التغيير ويجب ألا تقتصر المشاركة على مستوى الإدارة العليا بل يجب أن تمتد إلى مستوى الإدارة الوسطى والمباشرة.

وهناك العديد من النظم والأساليب التى تساعد على تنمية روح المشاركة الإيجابية منها نظام الإدارة بالأهداف حيث تعزز الثقة بين الأفراد وتشجيعهم على الاعتماد على الذات.

ويتضح مما سبق أن الإدارة الرشيدة اذا ما أرادت أن تحدث تغييرا فى المنظمة أو فى إحدى إداراتها أو فى أساليب العمل بها ان تخبر العاملين بها قبل التغيير وتشركهم فيه.

كذلك يجب على الإدارة أن تغير نظرة العاملين إلى إحداث التغيير على أساس أنه نابع من فلسفة النمو التى تغذى قدرات الإنسان وتساير حياته ٠

المبحث الرابع - مداخل واستراتيجيات التغيير

أولا : مداخل التغيير

■ إن نجاح عملية التغيير لا توقف على التشخيص السليم للمشاكل التى تسبب وجود فجوة فى أداء المنظمة وتخفيف حدة العوامل التى تسبب مقاومة التغيير بل أيضا على الاختيار السليم للمدخل أو الاستراتيجية التى سوف يتم استخدامها لإحداث التغيير المطلوب وفى هذا الصدد يمكن القول بوجود ثلاثة مداخل يمكن استخدام أى منها أو كلها حسب ظروف الموقف هى :-

١- المدخل التنظيمى

٢- مدخل العاملين

٣- المدخل التكنولوجى

١ - المدخل التنظيمى :

يهدف هذا المدخل إلى ربط المنظمة ببيئتها وزيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية من حولها وهو أكثر المداخل شيوعا .. ويمكن استخدام هذا المدخل من خلال التطوير التنظيمى.

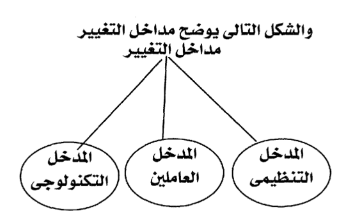
مفهوم التطوير التنظيمى :

- يعرف التطوير التنظيمى بأنه جهود مخططة على نطاق المنظمة بأكملها تدار من أعلى المستويات لزيادة فاعلية وحيوية المنظمة من خلال التدخل المحسوب فى إجراءات العمل بها وباستخدام العلوم والمعارف السلوكية.

- والتطوير التنظيمى فى أبسط صوره هو إحداث تغيير شامل للوحدة ينصب على المستقبل البعيد ويتضمن بصفة أساسية ثقافة الوحدة وقدرتها على حل المشكلات واتخاذ القرارات والتكيف مع البيئة المحيطة بها وذلك حتى تصبح قادرة على التغيير عندما تتطلب ذلك الظروف وحتى تكتسب القدرة على التجديد الذاتى.

ومن أهم أهداف التطوير التنظيمى :

- زيادة قدرة الوحدة على التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بها.



ويهدف إلى :	ويهدف إلى :	ويهدف إلى :
زيادة الفاعالية الكلية للمنظمة من خلال تحسين قدرتها على حل المشكلات ورفع كفاءة الهيكل التنظيمى وأيضا زيادة قدرات وإمكانيات العنصر البشرى فضلا عن الاهتمام برفع قيمة العملاء من خلال ما تحققه المنظمة من اشباعات وهذا المدخل هو الأكثر انتشارا وشيوعا	تحسين المهارات والاتجاهات وتدعيم الحافز على الأداء لدى العاملين من خلال التدريب والتنمية.	تدعيم العاملين وتقوية الأداء باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة.

- تطوير أساليب الوحدة فى علاجها للمشاكل التى تواجهها.
- تكوين قيادات قادرة على الإبداع الإدارى وراغبة فيه.
- بناء مناخ محابى للتطوير والإبداع.
- زيادة حماس ومقدرة أفراد الوحدة فى مواجهة مشاكلهم.
× زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد الوحدة.

٢ - مدخل العاملين :

يعتقد كثير من الباحثين أنه من الصعب إحداث تغيرات جذرية فى أى منظمة مالم يتم تغيير الأفراد العاملين أنفسهم وطبقا لهذا المدخل فان التركيز على محاولة تحسين المهارات والاتجاهات ومستوى الحافز لدى العاملين عن طريق التدريب والتنمية الإدارية.

ويمكن إحداث التغيير طبقا لهذا المدخل من خلال مراحل

التغيير وهي:-
- مرحلة خلق الرغبة فى التغيير
- مرحلة إحداث التغيير
- مرحلة تثبيت التغيير

٣- المدخل التكنولوجى :

يركز هذا المدخل على الأداء والعاملين والافتراض الأساسى وراء استخدام المدخل التكنولوجى لإحداث التغيير هو ان تحسين طرق ووسائل أداء العمل من شأنه أن يؤدى إلى أداء أكثر كفاءة للمنظمة وظروف أفضل للعاملين ويمكن للإدارة إحداث التغيير طبقا لهذا المدخل كالآتى :-

- تغيير طريقة الأداء
- التحسين فى وسائل وأدوات الإنتاج المستخدمة

ثانيا : استراتيجيات احداث التغيير فى الابعاد الحضارية

التغيير فى الأبعاد الحضارية للمنظمة :

ماهية وأهمية الأبعاد الحضارية :

تعتبر الأبعاد الحضارية لإدارة المنظمة فى مرتبة استراتيجيتها العامة أو هيكلها التنظيمى فهى تؤثر على السلوك التنظيمى والأداء اليومى لقوى العمل بها وتعمل على مساعدة المنظمة فى التعامل مع الضغوط الداخلية والخارجية التى تتعرض لها .. وتشمل الأبعاد الحضارية فى المنظمة القيم والمعايير السلوكية والتنظيم غير الرسمى وإشباع الحاجات الشخصية ودرجات التحفيز ومواقف الأفراد وجماعات العمل، والعلاقات بين الأفراد وبين جماعات العمل والتفاعل الإنسانى بين الأفراد والجماعات.

وتستهدف معظم أساليب التدخل عند إحداث التغيير تطوير قيم الأفراد والجماعة والمعايير السلوكية وتطوير المناخ وتغيير المواقف الفردية وعلاقات الأفراد وجماعات العمل والعلاقات بين جماعات العمل المختلفة.

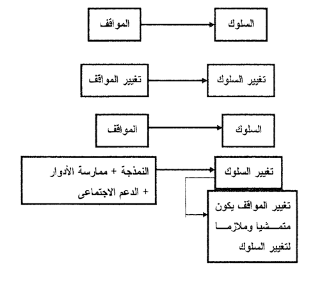
وتعتبر القيم والمعايير السلوكية والمواقف والاتجاهات المحرك للطاقات والقدرات وهى تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء نتيجة لاختيار الوسائل وأساليب التحرك الفعال ومن ثم نجاح المنظمة.

وعادة اذا ما تم إحداث النجاح فى الإطار القيمى والسلوكى للمنظمة فسوف يكون من السهل أن تتبعه التغيرات التنظيمية والتكنولوجية الناجحة نظرا للعلاقة الوثيقة بينهم.

وتعتبر الأبعاد الحضارية الشائعة حاليا فى كثير من المنظمات العربية خليط من الجديد والقديم خليط من القيم السلبية والايجابية، التشاؤمية والتنبؤية .. وتساعد هذه الإطارات القيمية على استمرارية جمود الإجراءات وتقادم أساليب واجراءات العمل، كما تساعد على التعمق فى تفاصيل الماضى وبعض ملامح الحاضر دون أعمال النظرة المستقبلية الشاملة.ويرجع تجمد هذه الأبعاد الحضارية فى منظماتنا العربية إلى سرعة التغيرات البيئة التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية المحيطة وتأثيراتها الكبيرة على المنظمات والى عدم التخطيط لإحداث التغيير فى قيمنا وأساليبنا ومواقفنا واتجاهاتنا للتوافق مع هذه المتغيرات دائبة الحركة سريعة الأبعاد.

ان لهذه التغيرات البيئية المختلفة تأثيرات كبيرة إذ لم يقابلها تطور مماثل فى السلوك الانسانى والقيم بنفس العمق والشمول وظهرت نتيجة لذلك كثيرا من العقبات وتمثل ذلك فى الآتى :-

- انخفاض معنويات كثير من العاملين
- فقد الدافعية والانفرادية فى العمل
- عدم الثقة فى القيادات
- اتخاذ المواقف الدفاعية
- اللامبالاة وكثرة الغياب وتفشى ظاهرة التأخير
- تأخر اتخاذ القرارات أو تضاربها
- الزيادة الهائلة فى حجم الأعباء المكتبية



- ارتفاع التكلفة الاقتصادية للخدمة المؤداة
- الاتجاه إلى نظام الإدارة بالتعليمات واللوائح المفصلة
- عدم الاستعداد لتحمل مخاطر التغيير

وكانت المحصلة لهذا أو نتيجة هذا

- مناخ تنظيمى يركز على الشكل لا الجوهر
- فرض السلطة دون الاهتمام بالسلوك الجماعى
- الإدارة بردود الأفعال وليس بتوقعات الأحداث

كيف يحدث التطوير فى الأبعاد الحضارية :

عند إحداث التطوير فى السلوك والمواقف كان الاتجاه السائد فى مجالات إقناع الأفراد بتغيير معتقداتهم وقيمهم لتبنى مواقف جديدة مرغوب فيها، فالفكر القديم يفترض ان المواقف الجديدة يجب أن تسبق التغيير فى السلوك بينما يتجه الفكر الجديد إلى نمذجة السلوك Bchavior Modeling.

أى يبدأ بتعلم المتدربين سلوكا معينا جديدا يمكن تطبيقه فى مكان العمل ويتمشى مع المواقف الجديدة المرغوب فيها ويتم نمذجة هذا السلوك باستخدام العرض والشرح والممارسة الفعلية وتقمص الأدوار والتغذية العكسية والدعم وحينما يجد المتدربون هذا السلوك قابل للتطبيق فى أنشطتهم ويرجعون إلى أعمالهم بالثقة فى هذه التجربة الجديدة وممارسة الأنشطة على ضوء

ذلك، تتغير المواقف لتتمشى مع هذا السلوك الجديد الذى تدربوا عليه أى أن السلوك الجديد يسبق تغيير المواقف.

ويوضح الشكل التالى نموذج تغيير المواقف والاتجاهات

الإستراتيجية	النظام المتبع	المدى الزمنى لإحداث التغيير	أمثلة من السياسات المطبقة
استراتيجية الرشد والتطبيق العملى باستخدام الأسلوب العقلى فى توجيه الأفراد بالمنطق بما يحقق مصالحهم الشخصية حتى تم إيضاحها لهم .	- من خلال الأساليب الإدارية.	- طويل المدى	- سياسات التعليم - تحليل النظم - الاستشارات الفنية
استراتيجية نظام القيم القائم على إعادة التعلم باستخدام معايير ونظام القيم يتأثر الأفراد بتصرفاتهم بالقيم التى تنقل اليهم من خلال الأنماط الاجتماعية ومدارس ومعاهد التعليم	- من خلال علاقات الزمالة وجماعات العمل	- متوسط المدى	- تدريبات الحساسية - التوجيهات الشخصية
استراتيجية الضغط والقوة باستخدام أساليب القوة والقهر حينما يتطلب الأمر الموافقة على أو إجازة أوضاع الأفراد الاقتصادية	- الإجراءات السياسية	- قصير المدى	- استخدام القوانين واللوائح
والمعنوية لكى يحدث التغيير .			

النموذج التقليدى

النموذج الحديث

عوامل مساعدة فى إحداث التغيير الحضارى فى المنظمة

- يجب أن يشعر الفرد بالحاجة إلى التغيير فى سلوكه ومواقفه وانتماء قوى للتغير ولا يكفى توافر الرغبة فى عملية التغيير حيث من الممكن أن تفشل عملية التغيير لا لنقص التمويل (الإمكانيات) بل لنقص الانتماء.
- يجب معرفة السلوك الذى نريد أن نكسبه والمهارات اللازمة له.
- خلق الظروف والأحوال التى تشجع الأفراد على تغيير علاقاتهم الشخصية والتفاعل فيما بينهم.
- المشاركة الجادة والدعم من جانب المستويات العليا واتحاد أهدافها مع أهداف الأفراد المتأثرين بالتغيير.
- التغيير النابع من القمة إلى أسفل يعتبر أكثر نجاحا من التغيير الصاعد إلى أعلى.
- أن تتضمن دائرة التغيير الحضارى الأفراد الذين ينبع منهم التغيير وأولئك الذين يجب تغيير سلوكهم.
- بعد إحداث التغيير وقبوله يجب تأصيله وترسيخه وممارسة القيم والسلوك والمواقف الجديدة بطريقة واعية وبانتماء لأهداف المنظمة.
- يصعب أن ينجح التغيير فى الأبعاد الحضارية ما لم يكن مصحوبا بتغيرات مناسبة مساعدة كتغيير نظم الحوافز أو تغيير الهيكل التنظيمى.

استراتيجيات إحداث التغيير فى الأبعاد الحضارية

والجدول التالى يوضح إحداث التغيير السلوكى فى الأفراد والاستراتيجيات المتبعة

ويلاحظ أن هناك تصنيفا آخر للاستراتيجيات التى تتبعها المنظمات لإحداث التغيير ومن هذه الاستراتيجيات.

- استراتيجية الاحتواء :

وهى تقوم على قيام الإدارة باحتواء العاملين من حيث رغباتهم

الإستراتيجية	النظام المتبع	المدى الزمنى لإحداث التغيير	أمثلة من السياسات المطبقة
استراتيجية الرشد والتطبيق العملى باستخدام الأسلوب العقلى فى توجيه الأفراد بالمنطق بما يحقق مصالحهم الشخصية حتى تم إيضاحها لهم .	من خلال الأساليب الإدارية.	- طويل المدى	- سياسات التعليم - تحليل النظم - الاستشارات الفنية
استراتيجية نظام القيم القائم على إعادة التعلم باستخدام معايير ونظام القيم يتأثر الأفراد بتصرفاتهم بالقيم التى تنقل فيهم من خلال الأنماط الاجتماعية ومدارس ومعاهد التعليم	- من خلال علاقات الزمالة وجماعات العمل	- متوسط المدى	تدريبات الحساسية - التوجيهات الشخصية
استراتيجية الضغط والقوة باستخدام أساليب القوة والقهر حينما يتطلب الأمر الموافقة على أو إجازة أوضاع الأفراد الاقتصادية والمعنوية لكى يحدث التغيير .	- الإجراءات السياسية	- قصير المدى	- استخدام القوانين واللوائح

ومتطلباتهم المادية والنفسية من أجل المعاونة على نجاح التغيير

- الاستراتيجية الاكراه او القهر :

وهى تقوم على قيام الإدارة بإجبار العاملين على قبول التغيير بالترهيب والإجبار والقهرية فى بعض الأحيان .

- استراتيجية التمويه والمراوغة :

وهى تقوم على تنفيذ التغيير من خلال اتخاذ إجراءات ووعود للعاملين قد لا تتحقق

- استراتيجية المشاركة والإقناع :

وهى تقوم على مشاركة العاملين والقيادات الإدارية فى عملية التغيير واخذ آرائهم ومقترحاتهم نحو التغيير المنشود.

ولكل استراتيجية من هذه الاستراتيجيات الآليات التى تستخدم للمساعدة فى تأكيد التغيير وقد تكون من أنجح الاستراتيجيات تلك التى تستخدم أسلوب المشاركة والإقناع حيث أثبتت العديد من الدراسات التطبيقية ذلك.

هـ : استراتيجيات إحداث التغيير فى الأبعاد الحضارية :

- استراتيجية الرشد والتطبيق العملى القائم على :
- افتراض عقلانية الأفراد
- يطبق الأفراد ما يحقق مصالحهم
- تقبل الأفراد للتغيير إذا ما تحقق لهم فائدة منه

- استراتيجية نظام القيم القائم على إعادة التعليم بافتراض :

- أن تغيير القيم والسلوك يأتى من عملية إعادة التعلم

- وضوح عدم فاعلية القيم القديمة وضرورة تجنبها وإحلال قيم جديدة بدلا منها

- استراتيجية الضغط والقوة على افتراض أن التغيير يناسب ويتفق مع أصحاب السلطة الضعيفة وطبقا لرغبات السلطة الأكبر قوة :

والشكل التالى يوضح إحداث التغيير السلوكى فى الأفراد

ويلاحظ أن هناك تصنيفا آخر للاستراتيجيات التى تتبعها المنظمات لإحداث التغيير ومن هذه الاستراتيجيات.

- استراتيجية الاحتواء :

وهى تقوم على قيام الإدارة باحتواء العاملين من حيث رغباتهم ومتطلباتهم المادية والنفسية من أجل المعاونة على نجاح التغيير

-الاستراتيجية الاكراهية أو القهرية :

وهى تقوم على قيام الإدارة بإجبار العاملين على قبول التغيير بالترهيب والإجبار والقهرية فى بعض الأحيان.

-استراتيجية التمويه والمراوغة :

وهى تقوم على تنفيذ التغيير من خلال اتخاذ إجراءات ووعود للعاملين قد لا تتحقق

- استراتيجية المشاركة والإقناع :

وهى تقوم على مشاركة العاملين والقيادات الإدارية فى عملية التغيير وأخذ آرائهم ومقترحاتهم نحو التغيير المنشود.

ولكل استراتيجية من هذه الاستراتيجيات الآليات التى تستخدم للمساعدة فى تأكيد التغيير وقد تكون من أنجح الاستراتيجيات تلك التى تستخدم أسلوب المشاركة والإقناع حيث أثبتت العديد من الدراسات التطبيقية ذلك.

المبحث الخامس

أهم النماذج المعاصرة لتطوير المنظمات

سوف نتناول فيما يلى نموذجين من أهم النماذج التى تتناول احداث التغيير فى المنظمة وهما نموذجا كيلمان وماكينزى.

١- نموذج كيلمان .**Kilman Mode**

يرى كيلمان ان المنظمات تحتاج الى برنامج متكامل لتحقيق تغيير (تحويل المنظمات) وتجديد رؤيتها وطرق التطوير المستخدمة - ولكى يكون برنامج التغيير متكاملا يجب ان تتوافر فيه المقومات التالية :

١/١ الحصر الكامل والسيطرة على كل المتغيرات (نقاط القوة) ذات التأثير على نجاح المنظمة :

ويتمثل نجاح المنظمة فى تحقيق أهداف التغيير فى الحفاظ على الأداء بمستوى مرتفع واستمرار عمليات الابداع والابتكار والحفاظ على الروح المعنوية العالية لكل أصحاب المصالح لأطول مدة ممكنة، وعند القيام بتنفيذ متكامل للتغيير يمكن تقسيم (نقاط القوة) إلى خمس مجموعات لكل مجموعة مساراتها الخاصة بها وهى :-

١- مسار الثقافة ٢- مسار المهارات الإدارية

٣- مسار روح الفريق ٤- مسار الاستراتيجية والهيكل

٥- مسار الثواب والعقاب

٢/١ أن تتوافق كل خطوات التطبيق العملى للمديرين والمستشارين مع عوامل ومتغيرات نجاح المنظمة :

المجموعة الأساسية	العناصر الفرعية
١- البيئة Setting	- التغيير السريع - التأثير الدولى المتبادل - أصحاب المصالح (الأفراد - المجموعات - منظمة أخرى - المجتمع)
٢- المنظمة The Organization	- الاستراتيجية - الرؤية - الرسالة - الأغراض - الأهداف - الأهداف التشغيلية - الهيكل : الخرائط التنظيمية السياسات المكتوبة توصيف الوظائف القواعد الرسمية - نظم الثواب والعقاب
٣- المدير	- النمط القيادى للمدير - مهارات التعامل مع مختلف العاملين . - كفاءة تشخيص المشكلات وصناعة القرارات .
٤- المجموعة وفرق العمل	- تبادل المعرفة بين المجموعات وفرق العمل - التفاعل بين المجموعات وتنمية روح الفريق والعمل فى اتجاه تحقيق الأهداف - صناعة القرارات × الابتكار × الرشد × الفعالية
٥- النتائج	- الأداء المادى المتميز (معايير النجاح) - الحفاظ على الحالة المعنوية مرتفعة ودرجة رضا عالية

وفى إدارة وتنفيذ برنامج متكامل للتغيير لا يكفى أن نشير إلى ماذا يجب أن نغير بل يجب أن يحوى إطارا متكاملا للكيفية التى تجعل عملية التغيير واضحة وفعالة فى المنظمة، كما أن عملية التغيير فى حاجة إلى دعم ومساندة الإدارة العليا والتحديد الدقيق للمشكلات قبل اقتراح الحلول وضرورة التزام المرونة عند تطبيق التغيرات فى الواقع العملى.

وتمر عملية إحداث التحويل (التغيير) للمنظمة بخمس مراحل وهى :-

١- إنشاء برنامج التغيير

٢- تشخيص المشكلات

٣- جدولة المسارات

٤- تطبيق المسارات

٥- تقييم التطبيق

وتحتاج المراحل الخمس للتغيير المخطط إلى جهود تعاونية من المديرين وأعضاء المنظمة والخبراء الإخصائيين الداخليين والخارجيين وهذا هو أفضل طريق لضمان النجاح فى تطبيق التغيير المخطط.

ومن المهم جدا الاستعانة بخبير خارجى لتطبيق النموذج الذى قدمه كيلمان ويتكون نموذج كيلمان من خمس

مجموعات أساسية تمثل إطارا لتشخيص حالة المنظمة وتحقيق فعاليتها وهى:
- البيئة
- المنظمة
- المدير
- المجموعات وفرق العمل
- النتائج

وفيما يلى جدول يوضح المجموعات الأساسية لهذا النموذج والنقاط الفرعية المرتبطة بكل مجموعة :
المجموعات الأساسية والفرعية لنموذج كيلمان

٢- نموذج ماكينزى Mckinsy Mode

من النماذج المهمة التى تأخذ بالمفهوم المتكامل لتطوير المنظمة (لتغيير المنظمة) ويتكون هذا النموذج من سبعة متغيرات هى :-

- الاستراتيجية - هيكل التنظيم - النظم والقواعد - نمط الإدارة العليا -الموارد البشرية - المهارات - نسق القيم
هذا وقد استخدم نموذج ماكينزى سالف الذكر فى الدراسة والتقييم لشركتين احداهما (يابانية ماتسوشيتا) والأخرى أمريكية (الشركة الدولية للهاتف) وكلتا الشركتين حققتا نجاحا ملحوظا فى عملية التغيير .. مع اختلاف كل من النمطين فى تناولهما للمتغيرات السبعة للنموذج.

ونورد فيما يلى تعريفا لعناصر نموذج ماكينزى كما أوردهما (باسكال) (وأثوها) فى كتابهما (فن الإدارة اليابانية)

١/٢ الاستراتيجية Strategy

خطة العمل التى تأخذ بها المنظمة لتخصيص وتوزيع الموارد النادرة وذلك بموجب خطة زمنية محددة للتمكن بالتحرك من المنظمة من واقعها الحالى إلى ما تريد الوصول اليه.

٢/٢ الهيكل التنظيمى Structure

الطريقة التى يتم بموجبها تنظيم المنظمة سواء كانت بطريقة لا مركزية أو مركزية وسواء كانت تركز على الجهاز التنفيذى أو الاستشارى.

٣/٢ النظم Systems

تشير النظم إلى الكيفية التى يتم بموجبها انتقال المعلومة فى المنظمة، وبعض النظم قد تكون على هيئة مطبوعات خطية مثل مستخرجات الحاسب الآلى وغيرها من المطبوعات الخطية التى تستخدم لمتابعة ما يجرى من أمور، والنظم الأخرى قد تتصف بقدر أكبر من عدم الرسمية كالاجتماعات، والمتغيرات الثلاثة السابقة (الاستراتيجية - الهيكل التنظيمى - النظم) هى أكثر المتغيرات وضوحا.

٤/٢ الأفراد Staffing

الخصائص الديموغرافية للعاملين فى أية منظمة من حيث عملهم فى مجال الهندسة / المبيعات / الإدارة (إدارة الأعمال) أو العاملين فى تشغيل الحاسب الآلى وغيرهم.

٥/٢ المهارات SKills

الأمور التى يتقنها العاملون بالمنظمة وبالذات الموظفون الرئيسيون من هؤلاء العاملين وبشكل خاص القدرات التى تميزهم عن غيرهم من المنافسين.

٦/٢ أنماط القيادة :

وهو يشير إلى أسلوب القيادة أو أنماط السلوك التى يتحلى بها المديرون التنفيذيون والإدارة العليا.

٧/٢ نسق القيم Shared Ualues

ينطوى نسق القيم على المعانى الروحية المهمة والقيم المشتركة للأفراد العاملين فى أية منظمة والى الأهداف العليا المرتبطة بالقيم والأغراض التى تجتمع حولها أهداف العاملين وأهداف المنظمة ذاتها.

٣- النموذج المثالى للمنظمة الإبداعية :

فيما يلى محاولة لوضع نموذج لمنظمة إبداعية قد تكون خاضعة للتغيير وتتسم تلك المنظمة بما يلى :-

- تدعم شيوع قيم تنظيمية واضحة تحدد قوة الدفع للمنظمة وتتطابق مع قيم التغيير والإبداع.
- تتبنى أساليب لتنمية الاتجاهات الإبداعية وتشجيعها.
- تجرب الأفكار الجديدة ولا تحكم عليها مسبقا.
- تميل إلى اللامركزية توفر الوقت والإمكانيات لتلافى الأخطاء، تتوقع المجازفة وتجيزها على أنها عرف تنظيمى وتبدى الاستعداد لتحمل نتائجها.
- لا تدار بالأسلوب القهرى، فالعاملون يشعرون بالمتعة وهم يتمتعون بحرية اختيار المشاكل وحرية مناقشة الأفكار.
- لها ذاتية واستقلالية، ولا تحاول أن تتبع خطوات القائد دائما.
- ذات اتجاه موضوعى ومبنى على الحقائق، تقيم الأفكار حسب أهميتها وليس على أساس منزلة صاحبها.

بعض المداخل الإدارية الحديثة فى الإصلاح الإدارى والتغيير :

١- مدخل الإدارة بالأهداف :

Management By Objectives

- إن مدخل الإدارة بالأهداف يعتبر مدخلا لتحقيق الكفاية والفاعلية فى المنظمات الحكومية وذلك من خلال التحديد بدقة للأغراض التى تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ووضع أولويات وأهداف عامة واضحة ومحددة وتقسيمها إلى أهداف فرعية من حيث الوقت والتكلفة والجودة كما يهتم مدخل الإدارة بالأهداف بتحديد معايير الأداء التى يمكن عن طريقها قياس الإنجازات.

■ ولقد أوضحت الدراسات مدى ملاءمة نظام الإدارة بالأهداف للتطبيق فى المنظمات الحكومية وأن حجر الزاوية فى نجاح تطبيق هذا النظام هو مدى قبول وتبنى واقتناع الإدارة العليا به والتطبيق السليم له.

٢- مدخل إعادة البناء أو الهندسة الإدارية أو هندرة نظم العمل : Reengi neering

مدخل هندرة نظم العمل أو اعادة البناء	ادارة الجودة الشاملة
- تعمل على تحقيق ما ترغب المنظمات تحقيقه ولكن فى فترة وجيزة	- تعمل على تحقيق ما ترغب المنظمات تحقيقه بصورة بطيئة
- تهدف الى إحداث تغيرات جذرية ولكن بصورة تدريجية	- تعمل على تحقيق تحسينات إضافية جديدة
- يحتاج تطبيقها الى المتابعة والرقابة الإدارية اليومية	- عند تطبيقه لاحاجة الى الرقابة الإدارية المستمرة والدائمة عليه

من المداخل الإدارية الحديثة لتحسين وتطوير الخدمة فى الجهاز الحكومى ويعرف بأنه إعادة تصميم عمليات وإجراءات العمل الرئيسية والاستراتيجية بشكل جذرى دون التقيد بأى افتراضات تتعلق بالوضع الحالى وبهدف تحقيق تحسينات ملموسة فى معدلات الأداء بحيث تشمل التحسن خفض التكلفة وتحسين نوعيات الخدمات وسرعة إنجاز الأعمال ورضاء العميل عن مستوى الخدمة المقدمة له .. وبمعنى آخر فإن هندرة الإدارة تعنى البدء من جديد أى من نقطة الصفر وليس تصليح وترميم الوضع القائم بل التخلى التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة مختلفة لتحقيق رغبات العملاء.

ويلاحظ أن التطبيق الناجح لهندرة النظم يتطلب إيمان الإدارة العليا بالحاجة إلى التغيير وإدارة عملية التغيير بكفاءة وفاعلية والعمل على تشجيع العاملين على تقبل التغيير والتكيف مع الأوضاع والتغيرات التى تحيط بهم.

٣- إدارة الجودة الشاملة :

- يعتبر من المفاهيم الحديثة التى بدأ تطبيقها لتحسين وتطوير نوعية الخدمة والإنتاج والمساعدة فى مواجهة التحديات وكسب رضا الجمهور، والجودة هى القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل فى معرفة مدى تحسين الأداء.

من فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

- تحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجة
- تحسين فى الربحية والقدرة على المنافسة
- زيادة الفاعلية التنظيمية
- تحقيق إرضاء العميل
- زيادة ولاء العاملين للمنظمة
- زيادة قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار

علاقة إدارة الجودة الشاملة بالهندرة الإدارية :

يلاحظ أن هناك علاقة بين الهندرة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة كما يوضحها الجدول التالى :

الموارد البشرية فى ظل مداخل الإصلاح الإدارى والتغيير:

- لقد تسابق العلماء فى تخصصات مختلفة على تعظيم الإنسان، فأطلق عليه الاقتصاديون اسم «رأس المال البشرى»، كما أطلق عليه المحاسبون اسم «الأصول البشرية»، أما الإداريون فقد سموا الإنسان بـ «رأس المال الذكى» أو «رأس المال المبدع» أو «رأس المال المصرفى».

- إن المفاهيم الإدارية الحديثة تركز على الإنسان القادر على التعامل مع المتغيرات بحيث يصبح الثابت الوحيد فى عالم اليوم والد هو «التغيير»، وأصبحت الإدارة هى إدارة «عمليات التغيير» وصولا إلى إدارة الجودة الشاملة - لقد تطورت النظرة من الفرد المدير إلى المدير القائد وأخيرا إلى المدير ذى الكفاءة العالية فى التأثير على عناصر البيئة التى يتعامل معها وتحولت القيادة الإدارية إلى القيادة الاستراتيجية وتحولت العملية الإدارية من التحسين إلى استمرارية التحسين وعدم توثقه ومن الإدارة العادية إلى الإدارة الوقائية - إن منظمات الأمس التى ستبقى اليوم وغدا .لا بد أن تسعى إلى تطوير وتوسيع أهدافها لتقابل الغد المجهول وهنا تتجلى إطلالة التدريب كآلية مستمرة للمواكبة والمواصلة ومواجهة التحديات - إن التدريب هو الوسيلة الممكنة والسريعة لاستيعاب كل ما هو جديد.

التغيير والإصلاح الادارى دراسة مقارنة بين التجربة الأمريكية والتجربة البريطانية

عنصر المقارنة

التغيير والإصلاح الادارى فى بريطانيا
التطور التاريخى للتغيير والإصلاح الادارى
أهم أسباب التغيير والإصلاح الادارى
أسلوب تطبيق التغيير والإصلاح الادارى
التأثير على المواطن
هدف التغيير الإصلاح الادارى
الانفاق الحكومى

- التغيير والإصلاح الادارى فى أمريكا

- بدا الإصلاح الادارى فى عهد الرئيس الامريكى فرانكلين روزفلت حيث واجه العالم كساد يعرف بالكساد الكبير عام ١٩٢٩-١٩٣٠وإزاء الخروج من تلك الأزمة اتبع الرئيس الامريكى ما عرف بالسياسة الجديدة حيث تبنى تنفيذ المدخل الكنزى (وهى سياسة مالية ونقدية وضعها المفكر الاقتصادى البريطانى كينز)

فى التدخل الوقائى وإنشاء المشروعات وزيادة الدعم وتنمية المرافق والبنية الأساسية

- ظهر الإصلاح الادارى الحقيقى فى عهد الرئيس جيمى كارتر حيث أسمى حكومته " بالساحة المناهضة للحكومة " وتقوم على فكرة أنه لا توجد مشاكل تحلها الحكومة بل المشكلة تتمثل فى الحكومة نفسها وبالتالى لابد من تقليص دور الحكومة وتحقيقا لذلك اتبع الرئيس الامريكى أسلوبين:

الأول : تقوية اللامركزية من خلال سحب مزيد من الصلاحيات والسلطات من الحكومة الفيدرالية ونقلها إلى حكومات المناطق.

الثانى: تقليص حجم الضرائب وهكذا تغير دور الحكومة على يد قيادات تدعو إلى تقليص دور الحكومة وعلى الرغم من النظام الرأسمالى الموجود فى أمريكا والذى يتناسب مع تقليص دور الحكومة الا ان ظهور الأزمة المالية العالمية فى أول الأمر فى أمريكا نتيجة الرهن العقارى وانتشارها بعد ذلك فى دول العالم وقد ادى ذلك إلى إفلاس العديد من الشركات والبنوك الضخمة مما جعل الحكومة الأمريكية تتدخل لإنقاذ هذه الشركات والبنوك فى عهد الرئيس باراك اوباما

-زيادة حجم الخدمات الحكومية

- البيروقراطية الشديدة فى تقديم الخدمات الحكومية

- التضخم الكبير فى حجم الحكومة مما يصعب

مساءلتها

- انعدام روح الإبداع فى القيادات الحكومية
- قلق الرأى العام من أداء الحكومة وتزايد دورها
- إن ميزانية الدفاع تلتهم معظم بنود ميزانية الحكومة الفيدرالية
- زيادة معدلات البطالة
- شعور المواطن الامريكى بزيادة الضرائب التى يدفعها مقابل الخدمات التى تقدم له
- إن حوالى ١٢ الف وحدة تخدم القطاع الزراعى رغم تراجع دوره فى الاقتصاد القومى

مبادرة سياسية

- اتسم أسلوب الولايات المتحدة فى تطبيق الإصلاح الادارى بالمبادرة السياسية من جانب الرئيس جيمى كارتر لتقليص دور الحكومة ولذلك دعت الحكومة بنفسها إلى إتباع مفاهيم وأساليب جديدة لتطوير نفسها لخدمة المواطن ومن هذه المفاهيم :

- خلق حكومة مساندة، حكومة تقوم على آليات السوق، حكومة ذات رسالة، إدارة حكومة بالنتائج حكومة يسيرها عملاءها،حكومة إدارة أعمال، حكومة النظرة المستقبلية، حكومة لامركزية، حكومة مشاركة، حكومة مسيرة بعوامل السوق.

ايجابى

- فالتطبيق بالأسلوب السابق يشعر المواطن فيه بتحسن أداء الحكومة بشكل مباشر فى حصوله على خدمات بشكل أفضل فى ظل منافسة محورها رضاء العملاء.

- ان التجربة الأمريكية تستهدف رفع كفاءة أساليب العمل، زيادة معدلات الأداء الكفء خفض تكاليف أداء الخدمات،القضاء على البيروقراطية الادارية ومركزية السلطة

يزيد

حيث إن الانفاق الحكومى يزيد من اجل تحسين أداء وحدات الحكومة وتقليل المركزية وذلك مع خفض قيمة الضرائب لتشجيع اقامة مشروعات جديدة

- إن الإصلاح الادارى فى بريطانيا لم يتم بصورة فجائية بل تم بصورة تدريجية ففى عام ١٩٦١ طالب (بلودين) بأهمية إعادة إصلاح الخدمة المدنية من اجل تطور الأداء فى مؤسسات الخدمة المدنية، وحينما رغبت بريطانيا فى دراسة الأوضاع التنظيمية للخدمة المدنية عام ١٩٦٦ تم تشكيل لجنة برئاسة لورد فولتون لدراسة وتقييم نظم الخدمة المدنية البريطانية من حيث الهيكل التنظيمى - ونظام التوصيف - والتدريب وأساليب العمل - ووضعت اللجنة تقريرها عام ١٩٦٧، ولم تصدر التشريعات الإصلاحية للخدمة المدنية إلا تباعا من سنة ١٩٦٨الى سنة ١٩٨٢

- حينما انخفضت معدلات النمو الاقتصادى وتعرضت بريطانيا فى عهد السيدة مارجريت تاتشر رئيس الوزراء لقصور واضح فى أداء مؤسسات القطاع العام مقارنة بالقطاع الخاص حيث اتسم العمل فى القطاع العام والحكومى بالمركزية الشديدة وعدم إعطاء فرصة للعاملين فى اكتساب مهارات جديدة أصبح من الضرورى إحداث عملية إصلاح واسعة على يد السيدة مارجريت تاتشر عندما طرح برنامج الخصخصة بقوة حيث ساهم ومازال حتى الآن يساهم فى تطوير نظم إدارة الخدمات العامة على أسس اقتصادية بدلا من تحويلها للملكية الخاصة.

- تبنى جون ميجر الذى خلف مارجريت تاتشر فى رئاسة الوزراء فى عام ١٩٩١ مشروعا مكملا لمشروع تاتشر تحت اسم الخطوات التالية ىد خطش سذ وأهم ماتضمنه مشروع جون ميجر ميثاق المواطن وشبكات الجودة وتقوم بإدارة ميثاق المواطن إدارة تسمى وحدة ميثاق المواطن وهى جزء من مكتب مجلس الوزراء.

- الوضع السياسى والاقتصادى
- الرأى العام
- القلق الاجتماعى
- التوقعات المتزايدة للمواطنين لما يجب أن يكون عليه مستوى الخدمات التى تقدمها الحكومة
- تأثير المفاهيم الإدارية الحديثة
- المقارنة بين نتائج أداء القطاع العام والقطاع الخاص
- التنافس العالمى
- زيادة معدلات البطالة

إصلاح فوقى

- اتسم أسلوب بريطانيا فى تطبيق الإصلاح (بالإصلاح الفوقى)حيث فرضت السيدة مارجريت تاتشر بقوة برنامج الخصخصة لتتخلص من عبء القطاع العام والعجز فى الميزانية ولزيادة معدلات إنجاز الخدمات، على ان تكون الحكومة مراقب لأعمال القطاع الخاص - ويلاحظ أن برنامج السيدة تاتشر يميل فى مقدماته إلى إحداث تصفية شاملة للقطاع العام ولكن فى تنفيذه يتجه إلى الاعتدال والتدرج وتطبيق فكرة تشجيع القطاع الخاص تدريجيا وإفساح مجالات لمشاركة العاملين والمواطنين وتطوير نظم إدارة الخدمات العامة على أسس اقتصادية بدلا من تحويلها بالضرورة للملكية الخاصة

سلبى

- حيث ان عملية الخصخصة يتبعها العديد من المشكلات أهمها :-

- الاستغناء عن بعض العاملين
- زيادة معدلات البطالة
- ارتفاع أسعار بعض السلع

وكذلك فإن المواطن لا يشعر مباشرة بالتحسن فى الحصول على الخدمات .

- إن تجربة بريطانيا فى الإصلاح تركز على او تهدف إلى التخلص التام من مؤسسات القطاع العام وإلقاء عبء تقديم الخدمات وإقامة المشروعات إلى القطاع

الخاص
يقل
- حيث يقل تتخلص الحكومة من عبء الأداء المتدنى لوحدات القطاع العام وكذلك إلقاء عبء تقديم وتحسين الخدمات على القطاع الخاص ويساهم كل ذلك فى خفض عجز الموازنة.

وبتحليل العناصر الواردة بالجدول السابق يتضح تقلص دور القطاع الحكومى مقابل دور أكبر للقطاع الخاص لذا فان من الخطأ الاعتقاد بان الدور الحكومى لم يعد مهما ذلك لان العديد من الأنشطة المهمة التى لا تستطيع القيام بها الا القطاع الحكومى كالدفاع والآمن والعدالة والرقابة بالإضافة إلى دورها المهم فى إدارة "الدفة" مقابل إعطاء دور التجديف للقطاع الخاص ولكى تقوم المنظمات الحكومية بإنجاز أعمالها على الوجه المطلوب فإنها يجب ان تأخذ بأساليب الإصلاح والتجديد حتى تستطيع ان ترتفع بخدماتها إلى المستوى الأفضل .

إن وسائل وطرق الإصلاح قد تختلف من دولة إلى أخرى تبعا للنظم الإدارية القائمة والثقافات السائدة ومع ذلك يتفق الجميع على الحاجة لسرعة الإصلاح والحاجة إلى حكومات تسير نحو خدمة مواطنيها قبل اى اعتبارات أخرى.

إن الإدارة الحكومية مثل إدارة القطاع الخاص لابد أن تكون قادرة على التكيف مع روح العصر وان تكون أكثر انفتاحا وكفاءة وان تتصف بالقدرة على النمو والتغيير والتطور والإنتاج والمنافسة العالمية.

المبحث السادس
الإسلام والتغيير

قال تعالى

﴿إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا۟ مَا بِأَنفُسِهِمْ﴾

سورة الرعد الآية (١١)

﴿ذَٰلِكَ بِأَنَّ ٱللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِّعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَىٰ قَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا۟ مَا بِأَنفُسِهِمْ﴾

سورة الأنفال الآية (٥٣)

وقال (صلى الله عليه وسلم): «من رأى منكم منكرا فليغيره بيده، فان لم يستطع فبلسانه، فان لم يستطع فبقلبه وذلك أضعف الإيمان»

الإسلام يأمر بالتغيير وينهى عن الجمود

التغيير حدث إرادى واع ومقصود عكس التغيير الذى يعنى مجرد التحول والتبدل. والإسلام دين الحركة الدائبة بشرط أن يكون التغيير والتحرك إلى الأفضل والأحسن وقد جاء الإسلام ليغير الواقع وأمر المسلم وطالبه بالتغيير الايجابى قال تعالى: «وأصلح ولا تتبع سبيل المفسدين».

وقد جرت سنة الله فى خلقه إن معظم أوضاع الدنيا قابلة للتغيير إما إلى الأفضل وإما إلى الأسوأ. وقد أمر الإسلام الإنسان باستمرارية التغيير الايجابى كما نهاه عن ممارسة التغيير السلبى، والنصوص الإسلامية القرآنية والنبوية تتحرى مؤكدة على الأمر بالمعروف والنهى عن المنكر.

وتقديرا من الإسلام لعملية التغيير نحو الأمثل والأفضل فقد احترم مبدأ الخطأ والصواب قال رسول الله (صلى الله عليه وسلم) من اجتهد فأخطأ فله أجر ومن اجتهد فأصاب فله أجران» وليس المهم عدم الخطأ ولكن المهم عدم الوقوف عنده والإصرار عليه.

وقد أراد الإسلام ان تكون الحياة بكل شئونها ومجالاتها على أفضل وضع وخير حال واعتبر ذلك مثالا وغاية دائمة السمو والترقى وطلب من الإنسان سعيا جادا نحو هذا الوضع المتسامى دائما قال تعالى: «وقل ربى زدنى علما» معنى ذلك ان الإنسان مأمور من قبل الله تعالى ان يدعوه فى كل حال أن يزيده علما وهذا يعنى أن العلم هو مصدر التغيير وهكذا أصبحت قضية التغيير الايجابى فى نظر الإسلام مفتوحة دون نهاية طالما ان العلم متزايد.

ونجد أن الإسلام قد ذم أمما جمدت على أوضاع غير حسنة واستكانت إليها وابتعدت عن تغييرها - تأمل هذه الآية الكريمة

﴿وَإِذَا قِيلَ لَهُمُ ٱتَّبِعُوا۟ مَآ أَنزَلَ ٱللَّهُ قَالُوا۟ بَلْ نَتَّبِعُ مَآ أَلْفَيْنَا عَلَيْهِ ءَابَآءَنَآ ۗ أَوَلَوْ كَانَ ءَابَآؤُهُمْ لَا يَعْقِلُونَ شَيْـًٔا وَلَا يَهْتَدُونَ﴾

سورة البقرة الآية (١٧٠)

والتاريخ المعاصر يرينا نظما جمدت فزالت مثل النظم الشيوعية وأخرى اكتسبت المرونة ووعت أهمية وضرورة التغيير الدائم فبقيت مثل النظم الرأسمالية.

واذا كان الإسلام يدعو إلى التغيير الايجابى الدائم والمستمر فإن ذلك يفيد بالضرورة أن الإنسان الذى آمن بهذا الدين لديه القدرة على التغيير ولديه الإرادة التى تدفعه إلى ذلك.

التوصيات

- استحداث تقسيم تنظيمى بمسمى «إدارة التغيير» على أن يتبع رئيس الجهة مباشرة وعلى أن يمارس الاختصاصات التالية :-
- العمل على إحداث التغيير بالجهة عن طريق وضع خطة للتغيير تهدف إلى تطوير طرق وأساليب العمل ومعدات وأدوات الأداء والهيكل التنظيمى بها بما يؤدى إلى تحقيق الأداء الأفضل للجهة وتحقيق الأهداف المنوطة بها وذلك وفقا لاحتياجات وإمكانيات الجهة.
- مواكبة التغييرات العالمية والمحلية بما يسمح للجهة باستيعابها والتلائم معها والاستفادة منها.
- تهيئة العاملين بالجهة لقبول التغيير والرغبة فيه والالتزام به والتكيف معه

■ الاهتمام بالإبداع والمبدعين داخل المنظمات الحكومية وذلك بمراعاة مايلى

■ أن تضع المنظمة نظاما لاكتشاف ورعاية المبدعين

■ أن تضع المنظمة نظاما لجذب الأفكار الإبداعية والابتكارى من كل أعضائها

■ توفير المناخ الصحى للإبداع والابتكار بما يتضمن عدم قتل الأفكار الإبداعية وتشجيع العاملين على التعبير الحر وعلى ان يكون المدير (القائد) قادرا على إثارة الحماس فى العاملين معه للإبداع والابتكار.

■ العمل على تأصيل مفاهيم المشاركة فى الإدارة ونشرها على كل المستويات التنظيمية إذا ما أرادت الإدارة ان تحدث تغييرا فى المنظمة حيث تعتبر مشاركة العاملين عاملا أساسيا للتغلب على مقاومة التغيير.

■ التركيز على اختيار مدخل التغيير المناسب للمنظمة (المدخل التنظيمى - مدخل العاملين - المدخل التكنولوجى) بما يتلاءم وطبيعة العمل بها والإمكانيات المادية والبشرية الموجودة بها والظروف المحيطة.

■ التركيز على أهمية الإنسان بصفته المحور الرئيسى للتغيير الفعال بما يتطلب التحفيز الموضوعى للأفراد العاملين واحترام إنسانيتهم وتوفير حياة كريمة لهم والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة لهم سواء كانوا عاملين او متعاملين (عملاء) للجهة.

■ ضرورة تطوير التشريعات والقوانين التى تحكم نظام العمل والعاملين بالمنظمات المصرية الحكومية لمواكبة التغيير وذلك بالمراجعة الدورية لها وإعادة النظرفى القديم منها مثل قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة رقم ٤٧ لسنه ١٩٧٨ لبعدها عن الواقع وعدم ملاءمتها لملامح وسمات العصر والمعوقة لعملية التغيير الفعال.

■ حث المدير المصرى على اكتساب مهارات مثل (التمتع بالمهارات الفنية والإدارية والسلوكية)وقدرات معينة(مثل القدرة على تحليل المشاكل واتخاذ القرارات والقدرة على مواجهة التغيير والتعامل معه والقدرة على تنمية الأفراد) وهى قدرات أصبحت ضرورية حاليا للأداء الناجح باعتبار ان القيادة الإدارية هى المسئولة عن التغيير فى المنظمات.

■ الاستفادة من الإمكانيات التى توفرها التكنولوجيا الحديثة بما يؤدى إلى الارتقاء بمستوى أداء العاملين بالجهة وتحسين الخدمات المقدمة للجمهور.

■ الاستفادة من تجارب التغيير والإصلاح الادارى الناجحة فى بعض الدول (كالتجربة الأمريكية والبريطانية).

■ الأخذ بالمداخل الإدارية الحديثة لإحداث إصلاحات واسعة فى المنظمات الحكومية ومنها :-

■ الإدارة بالأهداف

هندرة نظم العمل أو إعادة البناء أو الهندسة الإدارية

■ إدارة الجودة الشاملة

علما بأن نجاح هذه المداخل يتوقف فى المقام الأول على مدى قبول واقتناع الإدارة العليا بها والتطبيق السليم لها.

■ التركيز على التدريب كآلية مستمرة لمواكبة التغيير وذلك بالنسبة للعاملين والقيادات الإدارية فى المنظمات المصرية. ■

المراجع

١- د/ أمين الساعاتى - اعادة اختراع الحكومة - الثورة الإدارية فى القرن الحادى والعشرين - القاهرة - دار الفكر العربى - ١٩٩٩

٢- دافيد ويلسون - ترجمة تحية عمارة - استراتيجية التغيير " مفاهيم ومناظرات فى إدارة التغيير - دار الفجر للنشر والتوزيع - ١٩٩٥

٣- أ.د/ رفعت عبد الحليم الفاعورى - إدارة الإبداع التنظيمى - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - ٢٠٠٥

٤- د/ سعيد يس عامر - التغيير والإدارة على المكشوف - القاهرة - مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى - ٢٠٠٢

٥- د/ سعيد يس عامر - الإدارة وتحديات التغيير - القاهرة - مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى - ٢٠٠١

٦- د/ سعيد يس عامر - وصفه فى ظلال التغيير - القاهرة - مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى - ١٩٩٦

٧- د/سعيد يس عامر - الإدارة وسرعة التغيير - القاهرة - مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطور الإدارى - ١٩٩٥

٨- د/ سعيد يس عامر - استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات - القاهرة - مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى - ١٩٩١

٩- د/ فؤاد القاضى - إدارة التغيير - ١٩٩٧

١٠- مجلة التنمية الإدارية - العدد /١٢٣ - أبريل ٢٠٠٩

إعداد:

أ/ سعاد السيد عبدالعزيز - كبير باحثين

أ/ عاطف ريان - باحث أول

أ/ سلوى أحمد رضا - باحث ثانى

تحت إشراف:

أ/ فاطمة إبراهيم مرجان

مدير عام

إشراف عام:

أ/ هدى على مسعود

رئيس الإدارة المركزية للبحوث

رؤية لمنظومة البحث العلمى فى مصر

حظيت قطاعات البحوث والمعلومات والتنمية التكنولوجية باهتمام متزايد وملحوظ من جانب أعلى سلطة سياسية فى البلاد خلال الشهور القليلة الماضية. وأضافت حالة الإنشاء القومى التى صاحبت حصول عالم الكيمياء المصرى د. أحمد زويل على عدة جوائز علمية مرموقة وفى مقدمتها جائزة نوبل فى الكيمياء عام ١٩٩٩ بمسئوليات جسام وإحساس هائل بالمسئولية على عاتق النخبة السياسية والتنفيذية والعلمية المصرية خاصة أن ملامح الخطر المحيط بمصر كدولة وكمجتمع قائم ورابض على حدودها الشرقية القريبة (إسرائيل) كما أن المسافات العلمية والابتكارية آخذة فى الاتساع بين دول الشمال المتقدم وبين دول الجنوب المتعثرة فى أوضاع وموروثات قبلية وتقليدية.

وبدخول العالم الألفية الثالثة، تتزايد فرص المنافسة فى الأسواق العالمية بقدر نجاح كل دولة أو تكتل من الدول فى تحقيق سبق فى المجالات العلمية بمختلف نواحى الحياة وقدراتها بالتالى على ترجمة أو نقل هذه الاكتشافات العلمية الجديدة إلى تطبيقات تكنولوجية تضمن لأصحابها الريادة وتحقق لعارفيها ميزة تنافسية فى عالم انهارت فيه الحدود التجارية والثقافية وباتت المعرفة أحد أهم ركائز القوى الشاملة حتى بالمنظور الأمنى والعسكرى فما بالنا فى نطاق الابتكارات الصناعية والمعلوماتية.

والحقيقة أن مصر، تمتلك بعض مقومات القدرة التنافسية حتى فى الحقل العلمى والبحثى، فقد أقامت على مدى خمسين عاما أو يزيد معاهد ومراكز بحثية حقيقية، ونجحت عبر هذه السنوات الطوال فى تنشئة وتربية كادر علمى وبحثى مرموق وإن لم يحظ بإمكانيات مادية ومعلمية ومالية وادارية وتنظيمية فعالة.

يبدو أن السمة المميزة للوضع البحثى والعلمى فى مصر يتميز بالتشتت والتبعثر وعدم وضوح الرؤية الاستراتيجية القومية وتعنى الرؤية أو الخطة الاستراتيجية القومية توافر مجموعة من العناصر الأساسية لعل فى مقدمتها تحديد للأهداف المطلوبة أو المرغوبة من قطاع البحث العلمى والتكنولوجى فى البلاد وإعادة تنظيم البنية المؤسسية لهذا القطاع الاستراتيجى (معاهد ومراكز. تمويل. دوريات للنشر. معامل.. إلخ)

والكيفية التى ستتعامل بها الدولة ومراكزها العلمية وقطاعات الإنتاج فيها مع هذه المؤسسات البحثية والتكنولوجية وعلاقتها بالتعليم العام والعالى والاحتياجات الوظيفية وكذا دور الشريك الأجنبى وحدود مساهماته ثم أخيرا وليس آخرا علاقة الكادر العلمى بالنشاط العلمى والبحثى فى الدول المتقدمة ومؤسساتها الفاعلة.

وتهدف هذه الورقة البحثية فى الإسهام فى هذا الجهد والحوار الاستراتيجى الدائر على قدم وساق بين كل مؤسسات الدولة وبين النحبة العلمية والثقافية المصرية وذلك بعرض تصور جديد لإعادة تنظيم Reorgni zatian البنية المؤسسية لمنظومة البحث العلمى فى مصر باعتبارها الأساس الذى لا يقوم دونه بناء أو صرح للنهضة العلمية والتكنولوجية المصرية.

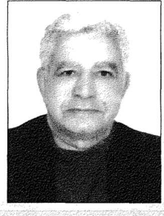
وتنطلق هذه الرؤية من منظور الإدارة الاستراتيجية لأحد أهم مكونات وركائز الدولة المصرية الحديثة فنعرض فى البداية للوضع الراهن لمراكز ومعاهد البحث العلمى ثم ننتقل لعرض انعكاسات هذا الوضع غير الإيجابى على أداء ونتائج أعمال هذا القطاع ثم أخيرا نقدم رؤية لإعادة تنظيم المنظومة البحثية المصرية.

أولا: الوضع الراهن للبحث العلمى فى مصر:.

ثلاثية متكاملة يصعب الفصل بينها وتشكل معا جوهر أى جهد وطنى استراتيجى فى مجال التنمية وهى:

- منظومة البحث العلمى وكيف تعمل.
- منظومة التطبيقات التكنولوجية وكيف تنفذ.
- منظمة مرنة للتسويق المحلى والإقليمى والدولى.

والحقيقة أن البحث العلمى والموهبة العلمية لم تعد مجرد اجتهادات فردية أو عبقريات شخصية، لقد انتهى ذلك العصر الذى أفرخ أسماء هائلة فى مجال البحث العلمى والاكتشافات العلمية (مدام كورى. اينشتين. نيوتن. رزرفورد. أديسون. ماركونى.. إلخ) نحن الآن بصدد عصر الجهد المؤسسى والمنتظم والمخطط القادر على اكتشاف



إعــــداد:
أ/ محمد عبدالحكيم

أصحاب المواهب مبكرا ورعايتهم حتى يثمروا للبشرية نتاج هذه الموهبة فى إطارها المؤسسى لذا فإن الحديث حول البنية المؤسسية للبحث العلمى فى مصر أو فى غيرها من المجتمعات التى تحدد فى ضوء عناصر وعوامل أساسية هى:

١- مدى كفاءة وفاعلية المعاهد والمراكز البحثية المتخصصة ودرجة تجهيزها.

٢- العمالة العلمية والبحثية ونوعياتها وتأهيلها وخبراتها العملية والمعملية.

٣- نظام التقييم الحالى المعتمد على الأقدمية والأبحاث النظرية.

٤- الدوريات العلمية ومستوى جدارتها العلمية على المستوى الدولة ومدى مشاركة الباحثين فى الدولة فى نشر الأبحاث العلمية والمشاركة فى المؤتمرات والندوات الجادة.

٥- خطط المشروعات البحثية ومستوى تمويلها.

٦- التبعية التنظيمية والهيراركية الداخلية والنظم اللائحية لإدارة الجهد العلمى فى المؤسسات العلمية ودرجة المرونة التى تتحلى بها.

ويقوم البحث العلمى فى أى بلد على نوعين من البرامج البحثية هما:

١- البحوث الأساسية Fundmental Researches وهى العمل النظرى أو التجريبى المنفذ بدون أهداف عملية سريعة ويقود إلى استنباط منتجات جديدة أو عمليات تشغيل جديدة.

٢- البحوث التطبيقية Applied Researches وهى البحوث الموجهة بصفة أساسية نحو أهداف خاصة وعملية فى مجالات مثل الزراعة أو الطب أو الكيمياء أو الصناعة.. الخ.

والمشكلة فى مصر هى أن نسبة كبيرة جدا من البحوث التى ينتجها العقل البحثى المصرى هى أبحاث نظرية ليست لها علاقة مباشرة بالمجالات الإنتاجية والتطبيقية، علاوة على أن الجهات المسئولة عن إدارة الجهد البحثى والتطويرى Developmental تعانى من عدم وضوح الهدف لديها مع السلطة الإدارية مما يعوق الباحث فى حركته.

وتظهر الإحصاءات التى أعدتها أكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا التى أنشئت منذ عام ١٩٧١

بهدف إدارة الجهد البحثى القومى

مقدار عدم وضوح المعايير المنهجية فى تحديد مفهوم منظومة البحث العلمى فى البلاد وبنيتها المؤسسية.

منظومة البحث العلمى

مؤسسات ومراكز البحوث	التمويل	دوريات علمية
التدريب		
- مراكز ومعاهد بحوث أجنبية - تدريب خارجى	- إعتمادات حكومية	- دوريات علمية
- كليات علمية (خط ثانى)	- تبرعات خاصة	- دوريات محلية
- منح وبعثات		
- معامل وورش خاصة بالشركات للنشر - تدريب محلى	- تمويل مشروعات	- مكافآت مجزية
- ورش المؤسسة العسكرية	- طلبيات شركات	- براءات إختراع
- نظم للتفرغ		
- المعاهد الفنية	- تمويل دولية متخصصة	
- معامل المدارس	- تعاون فنى ثنائى مع دول متقدمه	

فوفقا للدراسة الإحصائية التى أعدتها الأكاديمية عام ١٩٩٨ عن «**دليل هيئات ومراكز البحوث فى مصر**» فإن عدد هذه الهيئات والمراكز البحثية قد بلغ ٣٥١ هيئة ومركز موزعة على النحو التالى:.

- كليات جامعية ٢٧١ كلية
- قطاع الإنتاج ٢٤ هيئة ومركز
- قطاع الخدمات ٥٦ هيئة ومركز

المجموع ٣٥١

والحقيقة أن هذه الصورة الإحصائية لا تعبر بدقة عن الواقع وتعكس تشوشا منهجيا يحتاج إلى إعادة تنظيم شاملة للأسباب التالية:

أولا: إذا كانت الجامعات ومعاملها فى الدول المتقدمة صناعيا وعلميا تشكل قلاعا حقيقية للعلم والبحث العلمى (كمبردج. ماسشويش. كالنتيل.. إلخ) والتى نجحت على مدى زمنى طويل فى تقديم علماء مرموقين واكتشافات علمية متنوعة واختراعات أضافت للحضارة الإنسانية مما جعلها منارات للعلم والبحث العلمية فإن الوضع فى مصر يختلف إلى حد كبير وبإقرار كبار الأكاديميين المصريين حيث تحولت الجامعات وكلياتها إلى مجرد مؤسسات للتدريس مكدسة بالطلاب وضعف فيها الجهد البحثى والمعملى للأساتذة لأسباب عديدة بعضها مادى وبعضها الآخر يتعلق بالبيئة العلمية والتجهيزات المعملية ونظم التفرغ البحثى غير المعمول به فى الجامعات المصرية على نطاق واسع.

ثانيا: ضمت إحصاءات أكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا كليات متنوعة مثل التربية والحقوق.. الخ مثلها مثل كليات علمية والطب والصيدلة والزراعة والهندسة والطب البيطرى.. الخ.

لذا فإن فك الاشتباك بين الكليات العلمية التى يمكن أن تصبح مع سياسة جديدة للبحث العلمى فى مصر. إدارة جادة وفعالة للبحث العلمى والإبتكارى من ناحية والكليات النظرية والإنسانية نقول إن فك الاشتباك بين هذين النوعين أصبح ضرورة حيوية بحيث تصبح الكليات العملية خط البحث العلمى الثانى بعد المعاهد والمراكز المتخصصة كما سوف نعرض بعد قليل.

ثالثا: التداخل الإدارى والفنى الراهن بين ما يسمى قطاعات الإنتاج وقطاعات الخدمات فى مجال الهيئات والمراكز العلمية والبحثية يؤدى إلى نتائج سلبية على سلامة الجهد البحثى القومى ككل فلابد من **وحدة نطاق الإشراف وصياغة استراتيجية قومية** تجمع مكونات قطاعات البحوث والمعلومات والتنمية التكنولوجية فى آلية عمل منتظمة يخضع لا على رقابة وإشراف مع ربطها معمليا وعلميا بشركات الإنتاج العامة أو الخاصة.

رابعا: ما تسميه إحصاءات الأكاديمية «**بالقاعدة العلمية**» أى الكادر العلمى والبالغ عددهم نحو ١١٤ ألف شخص يحتاج إلى إعادة نظر وتدقيق

	العدد	٪
مهندسون وعلماء	٤٩٥٨٢	٤٣,٥
فنيون	١٧١٥٠	١٥
أفراد مساعدون	٤٧٤٠٥	٤١,٥
وإداريون	٪١٠٠	المجموع

حيث نجد أن نحو ٤١٪ منهم يشغلون وظائف إدارية وإدارية مساعدة وهم يعملون فى مجالات شئون العاملين والشئون المالية والحسابات.. إلخ وهى عمالة بقدر أهميتها لإدارة دولاب المراكز والهيئات العلمية إلا أنه يمكن وصفها

بأى حال بأنها جزء من القاعدة العلمية التى تعول عليها مصر كلها فى إحداث تطور نوعى جاد فى المنتجات والابتكار العلمى، وبذلك تكون الإحصائية بعيدة عن الحقيقة العلمية المطلوبة.

وتظهر نفس الإحصاءات مقدار الخلل فى توزيعات العمالة العلمية فى بلادنا حيث نجد أن هناك ٨١٣٥٦ شخصا من الحاصلين على درجات الدكتوراه والماجستير والبكالوريوس يعملون فى مجال التعليم العالى والجامعات (بنسبة ٧١,٣٪) بينما هناك ١٨٥٦٤ شخصا يعملون فى قطاع الإنتاج (بنسبة ١٦,٣٪) وأخيرا هناك ١٤٢١٧ شخصا يعملون فى قطاع الخدمات (بنسبة ١٢,٥٪).

ومن جملة هؤلاء نجد أن هناك نحو ١٨٥٠٤ أشخاص من حملة الدكتوراه والماجستير والبكالوريوس يعملون فى أهم ٧٦ معهدا - ومركز بحثى متخصصا.

خامسا: وبرغم ضخامة ما أنفقته الدولة المصرية خلال الثلاثين عاما الماضية على البعثات العلمية والمبعوثين والتى قدرت بحو ١٦ مليار جنيه مصرى فإن الحصاد كان حوالى ٣٠ الف رسالة دكتوراه معظمها فى مجال الدراسات النظرية ومن تخصص منهم فى الدراسات العلمية (الفيزياء ـ الكيمياء ـ الطب ـ الزراعة.. الخ) ظل يعمل بما يشبه الجُزر المعزولة دون إطار وخطة تنظيمية أو استراتجية قومية ذات أهداف تنموية محدودة.

سادسا: وما يؤكد هذه الحقيقة تحليل حجم واتجاهات الإنفاق على البحث العلمى فى مصر الذى يحتسب فى ظل التشوش المنهجى الذى أشرنا إليه ويظل رغم ذلك متواضعا مقارنة بالدولة والمجتمعات التى حققت تقدما ملموسا فى منظومات أبحاثها وتطويرها فى مجالات الإنتاج والتكنولوجيات المستخدمة لديها.

ووفقا للدراسة التحليلية التى أعدتها أكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا فى هذا المجال فقد زاد الإنفاق على البحث العلمى فى مصر فى الموازنة العامة للدولة (وهى مصدر الإنفاق الوحيد تقريبا على البحث العلمى) من ٦٦٧,٨ مليون جنيه عام ٩٣/١٩٩٤ إلى ٧٥٧,٤ مليون جنيه عام ٩٤/١٩٩٥ ثم إلى ٨٣٩,٣ مليون جنيه حتى عام ٩٥ / ١٩٩٦ حتى بلغت ١٠١٦ مليون جنيه عام ٩٦ / ١٩٩٧ (منها ١١٤ مليون جنيه من مصادر أجنبية) وهكذا زادت نسبة الإنفاق على البحث العلمى من ٤٨٪ من الناتج المحلى الإجمالى GDP إلى ٦٣٪ عام ٩٦ / ١٩٩٧.

ومع ذلك تظل هذه النسبة متواضعة للغاية بالنسبة لدول أخرى حيث نجدها فى إسرائيل ٢,٢٪ وفى كوريا الجنوبية ٢,٨٪ وفى السويد ذات المعدل الأعلى فى العالم كله نحو ٣,٤٪ *.

وبرغم مايبدو على السطح من تساوى ـ بل وأحيانا زيادة ـ هذه النسبة فى مصر عن دول مثل تركيا والصين أو ماليزيا أى أننا لانستطيع أن نجزم بأن، حال البحث العلمى فى مصر أفضل من وضع الصين وماليزيا.

ذلك أن تحليل هذه الاعتمادات المخصصة للبحث العلمى تظهر لنا حقائق تستدعى إعادة نظر جذرية فى إسلوب عملنا فى هذا المجال حيث إن أبواب الموازنة وبنودها فى هذا الشأن لا توضح الفواصل لمعرفة التكلفة والعائد للبحث العلمى بعيدا عن الأجور والمكافآت.. الخ.

ففى عام ٩٦ / ١٩٩٧ نجد أن ٥٥,٧٪ من الإنفاق على البحث العلمى (أى حوالى ٥٦٥,٨ مليون جنيه) خصصت للإنفاق الجارى أى فى صورة أجور ومرتبات (باب أول) ونفقات جارية أخرى متنوعة (باب ثان) مقابل ٤٥٠,١ مليون جنيه (أى ٤٤,٣٪) فى صورة إنفاق رأسمالى (باب ثالث) تتضمن إقامة مبان ومنشآت وشراء وسائل انتقال وغيرها.

أما المشروعات البحثية الحقيقية فإن المخصص لها لايزيد فى أفضل الأحوال عن ثلث المبالغ المخصصة سنويا.

هذه النظرة التقليدية الكامنة خلف الإحصاءات التى تتولاها أهم مؤسساتنا القومية فى مجال البحث العلمى والتكنولوجيا تحتاج إلى تغيير جذرى إذا كنا جادين حقا فى دخول الألفية الجديدة بعزيمة حقيقية غمار التنافس العلمى والتكنولوجى ومن ثم تحسين فرص الحياة فى بلادنا.

ثانيا: البحث العلمى فى مصر.. وحدود الخطر:

حتى يمكننا تصور أوضاع الحالة المصرية فى مجال البحث العلمى ينبغى مقارنتها بدول ذات إنجاز ملحوظ فى الساحة العلمية الدولية وخاصة دول تمثل بالنسبة لنا تحدى حضارى ومصدر للخطر والتهديد الاستراتيجى ونعنى تحديدا إسرائيل ذات الخمسة ملايين نسمة.

١ ـ ففى إسرائيل تضاعف إنتاجها من الصناعات الإلكترونية ثلاث مرات خلال ثمانى سنوات فحسب حيث زادت قيمة إنتاجها من هذه الصناعات من ٢٥٠٠ مليون دولار عام ١٩٨٧ إلى ٥٩٠٠ مليون دولار عام ١٩٩٥ هذا بينما لم يزد إنتاج مصر من هذه الصناعات الإليكترونية عام ١٩٩٥ عن ١٤٠ مليون دولار.

٢ ـ وفى ذلك العام (١٩٩٥) بلغ إجمالى صادرات إسرائيل من هذه الصناعات نحو ٤٣٣٠ مليون دولار بينما لم تزد صادرات مصر منها عن ٤١٣ مليون دولار وكانت معظم صادرات إسرائيل عبارة عن مكونات الكترونية لصناعة الراديو وأجهزة التحكم والكمبيوتر والبرمجيات والمعدات العسكرية المتقدمة بينما كانت أغلب صادرات مصر من السلع الإلكترونية والاستهلاكية مثل التليفزيونات والغسالات والسيارات ومستلزماتهم.

٣ ـ يأتى ترتيب إسرائيل الخامس على مستوى العالم من حيث نسبة الإنفاق على البحث العلمى عام ١٩٩٦ بمعدل ٢,٣٪ من GDP بينما لا تتجاوز هذه النسبة فى مصر .6. ٪ من PDG معظمها تنفق فى صورة أجور ومرتبات..الخ.

٤ ـ بلغت نسبة المقيدين فى التعليم العالى فى إسرائيل ٣٤,١٪ من الشباب فى هذه المرحلة العمرية عام ١٩٩٢ زادت إلى ٦٠ ٪ عام ١٩٩٧ بينما لا تتجاوز هذه النسبة فى مصر ١٩,٨٪ وهكذا بينما تتعزز هذه النسبة بكل نتائجها فى إسرائيل فإن النغمة السائدة منذ سنوات فى مصر هو ضرورة ترشيد التعليم العالى والمجانية.

٥ ـ عن إنتاج البحث العلمى نجد أن إسرائيل وعلماؤها قد شاركوا خلال الفترة من (١٩٨١ ـ ١٩٩٠) بنحو ٤٩ ألف بحث علمى منشور فى دوريات علمية بينما تأتى المشاركة المصرية دون المستوى المأمول فإذا قارنا بين عدد سكان إسرائيل والبالغ عددهم خمسة ملايين (منهم نحو ٧٥٠ الف عربى فلسطينى) وعدد علمائها الذين لايزيدون على ٨٠ ألف من حملة الدكتوراه والماجستير فإن المقارنة تظهر التفوق الإسرائيلى المدعوم بالمؤسسات العلمية والبحثية الأمريكية والنفوذ اليهودى فيها.

٦ ـ يبلغ عدد الحاسبات الإلكترونية المرتبطة بشبكة الإنترنت الدولية فى إسرائيل نحو ٩٧,٧ ألف جهاز فى يناير ١٩٩٩ وبالمقابل فإن عدد هذه الأجهزة فى مصر المرتبطة بالإنترنت لا يزيد على ١٩٠٨ جهاز كمبيوتر وفى جميع

الأحوال فإن عدد المصريين الذين لهم صلة بشكل أو بآخر بشبكة الإنترنت لا يزيدون علي ٢٠٠ ألف إنسان (أى نحو.3. ٪ من سكان مصر) وإذا أضفنا إليهم مستخدمى الشبكة فى الدول العربية فإن عددهم لا يتجاوز ٢٥٢ ألفا بينما يصل عدد مستخدمى الشبكة فى جميع دول العالم عام ١٩٩٩ نحو ١٤٠ مليون إنسان.

٧ . تشارك إسرائيل وعلماؤها بفاعلية على المستوى الدولى فى بحوث تكنولوجيا المعلومات والكهروبصريات والاتصالات والتكنولوجيا الحيوية (البيوتكنولوجى) والهندسة الوراثية بينما مازال المجتمع العلمى فى مصر دون وزن يتناسب وثقل مصر حضاريا وتاريخيا.

٨ . بينما تغوص الجامعات المصرية فى الفكر السلفى والتقليدى وتبتعد رويدا رويدا عن روح الابتكار والإبداع والاكتشافات المعلمية ويغرق الأستاذ الجامعى أما فى المقررات التدريسية (٣٠ ساعة أسبوعيا فى المتوسط) أو فى البحث عن مصادر أخرى يدخله، فإن إسرائيل قد تمكنت من تنمية مواردها البشرية عبر نظم دقيقة ومنتظمة للبعثات والتعليم والتدريب والاستفادة من هجرة العلماء السوفييت ووضع برنامج للحضانات التكنولوجية وربط الجامعات الإسرائيلية ومراكزها البحوث فيها بالشبكة الوطنية الأمريكية للمعلومات العلمية SITAN والاتفاق مع كبرى الشركات الأمريكية لإقامة مراكز بحثية متطورة منذ عام ١٩٦٤ ومن أبرزها المركز العلمى لشركة IBM ومركز بحوث شركة INTEL رائدة صناعة الميكروإليكترونيك فى مدينة حيفا ومركز البحوث الذى أقامته شركة ديجيتل DEGETAL الأمريكية.

وأخيرا وليس آخرا مركز أبحاث شركة موتورولا MOTOROLA وميكروسوفت MICROSOFT الأمريكتين لنظم المعلومات فى مطلع الثمانينيات لتصنيع الشرائح الإلكترونية وأشباه الموصلات Simiconduors التى تمثل عماد الصناعات الإلكترونية والحاسبات الآلية.

توزيع الإعتمادات المخصصة للبحث العلمى
بين الوزارات المختلفة عام ٩٦ / ١٩٩٧
" القيمة بالمليون جنيه "

م	الوزارة	إنفاق جارى		إنفاق رأسمالى		الإجمالى
		قيمة	%	قيمة	%	قيمة
١	وزارة البترول والثورة المعدنية	٦٣,٩	٦٠,٤	٤١,٩	٣٥,٦	١٠٥,٨
٢	وزارة الكهرباء والطاقة	٦٣,٥	٣٥,١	١١٧,٣	٦٤,٩	١٠٨,٨
٣	وزارة الإسكان	٣,٦	٤٧,٢	٤,٠	٥٢,٨	٧,٦
٤	وزارة النقل والمواصلات	٢,٤	٦٤,٣	١,٤	٣٥,٧	٣,٨
٥	وزارة الصحة	٨٣,٣	٥٦,٥	٦٤,١	٤٣,٥	١٤٧,٤
٦	وزارة الشئون الإجتماعية	٢,٢	٥٦	١,٧	٤٤	٣,٩
٧	وزارة البحث العلمى	١٣٤,٤	٦٦,٤	٦٨	٣٣,٦	٢٠٢,٤
٨	وزارة الزراعة وإستصلاح الأراضى	١٧٢,٤	٦٠,٤	١١٣,٢	٣٩,٦	٢٨٥,٧
٩	وزارة الرى	١٠,٥	٣٤	٢٠,٣	٦٦,٠	٣٠,٨
١٠	وزارة الصناعة	٣,٥	٥٩,٩	٢,٤	٤٠,١	٥,٩
١١	وزارة التخطيط	٤,٨	٧٧,٣	١,٤	٢٢,٧	٦,٣
١٢	وزارة التعليم العالى (نفقات بحث)	٣	١٠٠	-	-	٣,٠
١٣	وزارة القوى العاملة والهجرة	٠٠	٠٠	٠٠	٠٠	٢,٠
١٤	مجلس الوزراء	١٦,٠	٥١,٩	١٤,٨	٤٨,١	٣٠,٨
	المجموع	٥٦٥,٨	٥٥,٧	٤٥٠,١	٤٤,٣	١٠١٦

٩ . تحتل إسرائيل المركز الثامن على المستوى العالمى فى مجال إنتاج الصواريخ ومضادات الصواريخ (نظم أرو . أريحا.. الخ) وهو مامكنها من إطلاق الأقمار الصناعية (أفق ١، أفق ٢) لأغراض جمع وتحليل المعلومات والاتصالات والتجسس والاستطلاع المبكر بينما تقوم مصر بشراء قمر صناعى من أحد المصانع الفرنسية بهدف استخدامه فى الاتصالات والبث الإعلامى.

١٠ . وقبل كل ذلك وبعده تمتلك إسرائيل رابع ترسانة نووية إستراتيجية وتكتيكية فى العالم بعد الولايات المتحدة وروسيا وفرنسا تشتمل على أكثر من ٢٠٠ رأس نووى متنوع الأغراض والأحجام قادر على تحطيم وتدمير نحو ١٠٠ مدينة مصرية وعربية فى ساعات ليخيم شبح الرعب النووى على المنطقة العربية ويشل إرادتها السياسية وفى طليعة المستهدفين مصر.

هذا هو باختصار شديد الوضع المقارن بيننا وبين إسرائيل ولا يخفى على المحلل المدقق خطورة استمرار هذا الوضع ليس فقط على قدرتنا كمجتمع وكدولة على حماية مقدرتنا وإرداتها ووضعنا الإقليمى بل أيضا على قدرتنا على المنافسة الدولية فى ساحة الإنتاج من السلع والخدمات فالبحث العلمى المتقدم لا يوظف طاقاته إلى مجالات الدمار والتسلح بقدر مايؤهل اقتصاد الدولة على الصمود والنمو وتحقيق حياة أفضل لمواطنيه عبر تطوير المنتجات واستزراع الأراضى القاحلة وزيادة الإنتاج الزراعى والحيوانى من خلال علوم التكنولوجية الحيوية.

ثالثا: إعادة تنظيم منظومة البحث العلمى فى مصر:

إذن كيف نعيد تنظيم منظومة البحث العلمى والتكنولوجى فى البلاد بحيث نضمن كفاءة أدائها وفاعلية إنجازها للمهام الاستراتيجية التى تتمثل فى ثلاثة أهداف أساسية: .

الهدف الأول: مواجهة التحدى العلمى الأقليمى والدولى والتفوق عليه فى كل المجالات السلمية وغير السلمية والتأكيد على أن مسيرة العلم مستمرة من خلال نشر وتعميق الفكر العلمى وتغيير السلوك النمطى إلى الإبداع والابتكار.

الهدف الثانى: ضمان التطوير المستمر لقطاعات الإنتاج ومنتجاتها فى كل المجالات بما يضمن قدرة تنافسية أعلى للمنتجات المصرية فى كل السلع والخدمات وفى كل الأسواق المحلية والإقليمية والدولية.

الهدف الثالث: تطوير وخلق البيئة والمناخ العلميين وتفريخ الكوادر البحثية والعلمية المصرية وضمان مشاركتها فى كل المحافل العلمية الدولية واقتحام مصر لنادى العشرين الأكثر تقدما فى المجال العلمى والبحثى.

هذه هى الأهداف الاستراتيجية لمنظومة البحث العلمى فى مصر ويبقى التساؤل:

ماهى مقومات وعناصر هذه المنظومة؟ وكيف يمكن وضع تنظيم يعيد لها الحيوية ويدفع بنشاطها عبر آلية عمل دقيقة ومنتظمة إلى الرقى وانتقدم؟

بادئ ذي بدء يمكننا تحديد عناصر المنظومة على النحو التالى:

١ . لدينا ٧٦ معهدا ومركزا للبحوث تمثل المركز العصبى الحساس لمنظومة

* تمثل هذه النسبة ٢,٥ ٪ فى الولايات المتحدة، و ٢,٩٪ فى اليابان و ٢,٤٪ فى المانيا و ١,٧٪ فى إيطاليا و ١,٦٪ فى كندا و ٢,٤٪ لفرنسا، أما روسيا فقد انخفضت النسبة إلى,٧٪ والهند ٨,٪ وتركيا ٦,٪ والصين ٥,٪ فى جنوب أفريقيا ٧,٪ و٤,٠٪ فى ماليزيا و١,١٪ فى سنغافورة.

البحث العلمى فى مصر ويعمل بهذه المراكز البحثية المتخصصة ١٨٥٠٤ كادرات مؤهلة منهم ٦٧٤٣ من حملة الدكتوراه و ٤٥٩٨ من حملة الماجستير و٧١٦٣ من حملة البكالوريوس والأخيرون منهم مايزيد علي ٦٠٪ عبارة عن عمالة إدارية.

وتعانى هذه المعاهد والمراكز من مشكلات إدارية وتنظيمية ومالية متعددة منها طبيعية تبعيتها الإدارية فهناك معاهد ومراكز تابعة لوزارات مختلفة (الصحة . الزراعة . الصناعة . الثقافة . التربية والتعليم . البحث العلمى . الكهرباء والطاقة . الأشغال العامة . النقل والمواصلات.. الخ) وبعضها يتبع لجامعات متنوعة (القاهرة . المنوفية . الأزهر..الخ) وهذه التبعية التنظيمية تطبع نشاط وأداء وبرامج عمل هذه المعاهد والمراكز البحثية بطابع بيروقراطى ومكتبى يؤثر على ميزانياتها واعتماداتها التى غالبا ما يحددها الأسلوب المعتمد فى صياغة الميزانية للجهات والمصالح الحكومية المختلفة وهو اسلوب لايصلح على الإطلاق فى تمويل برامج ومشروعات الأبحاث الجادة والابتكارية.

٢ . يأتى فى الخط الثانى لمنظومة البحث العلمى فى مصر نحو ١١٠ كليات ومعاهد جامعية تتمثل فى الكليات العملية وهى الهندسة والطب بأنواعها والصيدلة والزراعة والطب البيطرى والعلوم ونحو ١٨ كلية ومعهدا عاليا لتكنولوجيا المعلومات والحاسبات الإلكترونية وهذه الكليات ومعاملها إذا أعيد تنظيمها والاهتمام بنظم البحث فيها وعودة نظام ساعات التفرغ للأساتذة ووضع خطط ومشروعات بحثية لها اعتمادات مالية ذات قيمة فى إطار الخطة الاستراتيجية القومية للبحوث والتكنولوجيا يمكن أن تحقق نتائج هائلة.

٣ . لدينا أكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا التى أنشئت منذ عام ١٩٧١ لإدارة الجهد القومى فى هذا المجال وقد عقدت الأكاديمية أكثر من ٢٥ اتفاقية وبروتوكولا للتعاون العالمى والتكنولوجى مع عدد من الهيئات الأجنبية المناظرة فى ٢٥ دولة تبادل خلالها أكثر من ٣٠٠ باحث مصرى وأجنبى فى مجالات العلوم كما تم إيفاد أكثر من ٣٠٠ عالم وباحث مصرى إلى ١٥٠٠ مؤتمر دولة؟ للمشاركة وتقديم ٢٥٠ منحة دكتوراه ونحو ٨٥٠ منحة تدريبية من ٣٣ دولة أو مؤسسة أجنبية لكن عدم وجود استراتيجية قومية للبحث العلمى والتكنولوجى فى السنوات الماضية حال دون الإستفادة من هذه الجهود المميزة.

٤ . ولايمكن الحديث عن منظومة البحث العلمى دون ربطها مباشرة بالبنية التحتية التى تجسدها المدارس التعليمية فى مراحلها المختلفة وهناك جهود مضنية تبذل لإدخال تطويرات مهمة فى المناهج التعليمية ومعامل اللغات وأجهزة الكمبيوتر بيد أن القيم السائدة مازالت دون المستوى المأمول لتقديس قيم العلم والتعلم ويحتاج الأمر إلى الاهتمام بهذا المكون ورسم سياسات جادة

توزيع الأبحاث والأوراق العلمية المنشورة
فى الدول المتقدمة خلال الفترة ٨١ - ١٩٩٠
بالألف

م	البلد	أبحاث المنشورة	م	البلد	أبحاث المنشورة
١	الولايات المتحدة	١٧٦٣	٩	هولندا	٨٥
٢	بريطانيا	٤١٣	١٠	السويد	٧٦
٣	اليابان	٣٠٢	١١	سويسرا	٦٦
٤	ألمانيا الغربية	٢٦٨	١٢	إسرائيل	٤٩
٥	فرنسا	٢٢١	١٣	بلجيكا	٤٣
٦	كندا	١٩٣	١٤	الدانمرك	٣٩
٧	إيطاليا	١١٢	١٥	فنلندا	٢٨
٨	إستراليا	٩١	١٦	النرويج	٢٣

ليكون بمثابة القاعدة التحتية لتفريخ العلماء والمبدعين والمفكرين مستقبلا وبشكل ممنهج ومدروس يعتمد على التفكير وليس التلقين.

٥ . لدينا إلى جانب ذلك ورش ومعامل وزارة الإنتاج الحربى والقوات المسلحة وهى تمتلك بنية تنظيمية منضبطة وكوادر بشرية وبحثية مدربة على البحث التطبيقى والابتكار المعملى، كما تملك إمكانيات مادية مناسبة لتخصيص اعتمادات كافية لمشروعات بحثية تطبيقية مهمة فى المجالات المدنية مثل تطوير المنتجات والرقائق الإلكترونية CHIEPSوأشباه الموصلات Simicomductorsوالبرمجيات ووسائل الاتصال ومعالجة الفلزات والكيمياء الحيوية والنشاط النووى فى استخداماتها السليمة وغير السليمة.

٦ . ورش ومعامل الشركات العامة التى لم يجر خصخصتها بعد وكذا الشركات الصناعية الخاصة يتم حصرها بدقة لدى أكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا ووزارة البحث العلمى وتنشيط دورها البحثى والتطويرى فى مجالات الإنتاج وتتولى وزارة الصناعة والتنمية التكنولوجية بالتعاون مع وزارة التنمية الإدارية وأكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا ووزارة البحث العلمى تنظيم ورش عمل وندوات ومؤتمرات دورية منتظمة خلال العامين القادمين لقادة ومسئولى قطاعات البحوث فى هذه الشركات للتعرف على برامجهم ومشروعاتهم البحثية مستقبلا وتجاربهم فى الماضى . إذا كانت ثمة إنجازات ملموسة والتأكيد على أهمية البحث التطبيقى فى هذه المشروعات بعد التأكد من جديتها وفاعليتها فى تطوير المنتج المصرى (شركات أدوية . أغذية، صناعات هندسية.٠٠ الخ) مع إتاحة الفرصة للموهوبين من الكوادر الوسيطة والتنفيذية بهذه المصانع بالتدريب والسفر فى بعثات إلى الدول المتقدمة للتعرف على تجاربها ونظم إدارة معاملها ومشروعاتها البحثية.

٧ . لدينا الهيئة العامة لمدينة مبارك للأبحاث العلمية بمدينة برج العرب التى صدر قرار إنشائها منذ عام ١٩٩٣ وتضم ثلاثة معاهد ومراكز علمية تطبيقية متطورة ومن المأمول أن تتسع لتشمل اثنى عشر مركزا بحثيا فى مجالات متنوعة.

٨ . لدينا صندوق البحوث والدراسات الاستشارية والتكنولوجية والفنية الذى صدر قرار بإنشائه عام ١٩٨٨ وقد مضت عشر سنوات دون أن يحقق النتائج المرجوة منه لذا فإن تحويل هذا الصندوق فى ظل السياسة الجديدة إلى «الصندوق القومى للعلوم والتكنولوجيا» كأحد أهم مصادر تمويل الجهد البحثى القومى ويخصص له تمويل حكومى يتراوح بين25.٪ إلى 0.5.٪ من الموازنة العامة للدولة سنويا وفتح باب التبرعات المؤسسية العامة والخاصة والمؤسسات التمويلية الإقليمية والدولية الفنية (اليونيدو . اليونسكو . المجلس الاقتصادى الاجتماعى للأمم المتحدة . الصندوق الكويتى للتنمية.٠٠ الخ) مع خصم التبرعات الخاصة من الوعاء الضريبى للأفراد أو الشركات والمؤسسات الخاصة والبحث عن سبل إعلامية جادة لإبراز هذا الدور التنموى من جانب المتبرعين وتشجيع هذا السلوك العام.

والآن كيف تعمل هذه الإمكانيات وفقا لآلية عمل دقيقة ومنتظمة؟

نقترح فى هذا الصدد آلية تنظيمية على النحو التالى: .

أ . إنشاء " المجلس القومى للعلوم والتكنولوجيا " تحت الإشراف المباشر للسيد رئيس الجمهورية، حيث دلت تجربة عشرات السنين أن نجاح المشروعات القومية أو العملاقة ترتبط بمدى الإشراف المباشر والشخصى لأعلى سلطة سياسية فى البلاد، وبرغم كثرة المشروعات التعميرية الكبرى

مثل مشروع توشكى وسيناء فإن المشروع العلمى والتكنولوجى القومى يأتى فى طليعتها على الإطلاق حيث سيتوقف على نجاحه قدراتنا على مواجهة التحديات التى تهدد كياننا كأمه وكدولة وكدور إقليمى ودولى.

ويضم هذا المجلس الوزراء المعنين بالبحث العلمى والتنمية التكنولوجية وخلق البيئة والمناخ الثقافى والإعلامى والتعليمى المحتضن اجتماعيا وانسانيا لهذه الأهداف الكبرى كما يضم فى عضويته رؤساء المعاهد والمراكز العلمية المتخصصة (٧٦ مركزا ومعهد) ورئيس مجلس إدارة مدينة مبارك العلمية وممثلى اتحاد الصناعات المصرية واتحاد الغرف التجارية وكبار ورجال الأعمال والمشروعات الصناعية الخاصة وكبار رجال الثقافة والفكر باعتبارهم ضرورة حيوية لرسم وتصحيح اتجاهات التفكير الاستراتيجى والحضارى بشأن الأداء البحثى والعلمى المصرى ككل كما يتولى وزير الدولة للبحث العلمى الأمانة الفنية لأعمال المجلس وتحضير جدول أعمال وطريقة إدارة الجلسات وتحضير أوراق العمل.

كما يتولى الوزراء المعنيون عرض مشروعات وزاراتهم البحثية أو المرتبطة بتهيئة البيئة الإجتماعية والعلمية بحيث يجرى التنسيق القومى بين كل هذه الفاعليات مع إيجاد آلية داخل المجلس للرقابة والمتابعة لما تم الاتفاق عليه ووضعه فى إطار الخطة القومية الخمسية ويجتمع المجلس كل ثلاثة شهور أو أقل وفقا لسير العمل وضرورات الحال.

ب. يتولى " الصندوق القومى للعلوم والتكنولوجيا " الدعم المالى لمشروعات الأبحاث العلمية ذات الطبيعة الاستراتيجية (الدواء. الصحة والأمراض الخطرة. الكيمياء الحيوية. الهندسة الوراثية.. الخ) من خلال اعتماداته أو التبرعات التى يتلقاها أو اتفاقيات التعاون الفنى الثنائية أو الجماعية هذا بخلاف ما تستطيع الوزارات الأخرى توفيره لمشروعاتها البحثية أو نتيجة طلبيات أبحاث أو مشروعات تطوير لمنتجات أو خدمات بعض الشركات الخاصة أو العامة المحلية أو الإقليمية أو الدولية من إعلام الصندوق القومى للعلوم والتكنولوجيا بحجم ما تلقته هذه المشروعات البحثية من أموال حتى يتسنى التعرف بدقة على مستوى الإنفاق البحثى فى البلاد وأفق تطوره أو نقاط ضعفه.

ج. يتم ربط مراكز ومعاهد البحوث المتخصصة بالشركات والمؤسسات المناظرة ربطا فنيا وليس إداريا بحيث يحقق العلاقة الصحيحة بين الأبحاث الأساسية ومجالاتها التطبيقية وبيئاتها العملية ويكون من حق هذه المراكز والمعاهد البحثية إجراء أبحاثها فى أى شركة أو قطاع إنتاجى دون عوائق إدارية أو بتصاريح لاحقة للعمل.

د. تعديل لوائح الصرف والشراء والمكافآت وغيرها فى مراكز ومعاهد البحوث بحيث تمنح مرونة أكبر للعمل البحثى ويستعان بخبراء وعلماء من خارج المعهد البحثى كلما استدعت الضرورة ذلك سواء كانوا مصريين أو أجانب ويقتصر فى التقييم النهائى على النتائج الفعلية للمشروع ما حققه الباحث من نجاحات كما ينبغى إعادة النظر فى نظم الترقى والأقدمية داخل هذه المعاهد بحيث يرتبط نظام الترقى بمدى ما حققه الباحث من نتائج عملية لأبحاثه.

هـ. ينبغى فض الاشتباك بين وزارتى التعليم العالى ووزارة الدولة للبحث العلمى بحيث يتفرغ وزير الدولة للبحث العلمى لمتابعة النشاط البحثى القومى فى كافة المؤسسات والمعاهد والشركات والهيئات بصرف النظر عن تبعيتها الإدارية ويعرض تقريرا دوريا بأوضاعها ومشروعاتها ونجاحها أو فشلها على «المجلس القومى للعلوم والتكنولوجيا» برئاسة السيد رئيس الجمهورية للتعرف على أوجه القصور وكيفية تلافيها وتعزيز فرص النجاح وبالمقابل تتاح الفرصة لوزير التعليم العالى لتطوير الأداء المتواضع للجامعات المصرية وكلياتها مع منح تركيز أكبر للكليات العملية وتنشيط معاملها وتعزيز نظام الأساتذة المتفرغين للأبحاث إجباريا كل خمس سنوات ولمدة عام كامل أو عامين للاستفادة من هؤلاء الأساتذة وابتكاراتهم وخبراتهم فى مجال البحوث التطبيقية والعملية.

و. تتولى أكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا تنظيم مؤتمرات سنوية لأصحاب براءات الاختراع المصريين والذين تجاوزت عدد براءات اختراعهم حتى الآن مائة ألف براءة إختراع منها نحو ٢٠٪ على الأقل صالحة للتطبيق العملى أى ما يعدل ٢٠ الف براءات اختراع والاستفادة منها.

وتحقق هذه المؤتمرات السنوية لأصحاب أهم هذه البراءات المسجلة عدة أهداف إيجابية منها إشعارهم بأنهم محل رعاية واهتمام أجهزة الدولة والمسئولين فيها وأجهزة أعلامها وثانيا تدفع بهم إلى مزيد من الابتكار والاختراع ثم أنها أخيرا وسيلة من وسائل تسويق هذه الاختراعات لدى الشركات الخاصة ولدى رجال الأعمال المهتمين بتطوير منتجاتهم وتقدم الأكاديمية تقريرا دوريا عن هذا النشاط لدى المجلس القومى للعلوم والتكنولوجيا فى اجتماعاته الدورية برئاسة السيد رئيس الجمهورية.

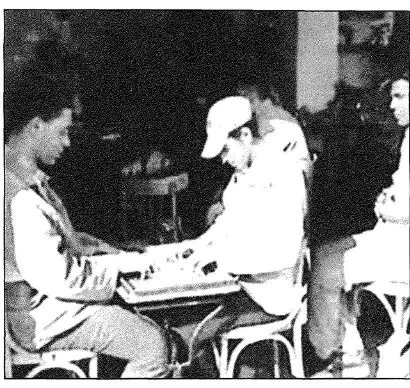
ز. إن فكرة إنشاء جامعة حديثة للعلوم والتكنولوجيا بمدينة ٦ أكتوبر التى تم وضع حجر الأساس لها خطوة جيدة فى المسيرة القومية وهى تطبيق لأفكار عالمنا البارز دكتور أحمد زويل بيد أن هذه الجامعة لا ينبغى أن تطغى على الاهتمام الجاد والمسئول عن تطوير كلياتنا العملية القائمة بالجامعات المصرية (العلوم. الهندسة. الطب. الصيدلة. الزراعة... الخ) والتى أحصيناها ١١٠ كلية تحتاج إلى دفعة قوية لتكون سندا للجهد البحثى والعلمى المصرى وإعادة النظر فى نظم تعليمها وتجهيزاتها المعملية ضرورة إستراتيجية لعملنا الوطنى ككل وينبغى أت تحظى باهتمام ومتابعة «المجلس القومى للعلوم والتكنولوجيا» ويقدم وزير التعليم العالى تقارير دورية عما تم إنجازه فى تطوير وتجهيز هذه الكليات.

ح. لضمان فاعلية نظام تمويل البحث العلمى والتعليمى فى مصر نقترح إصدار توجيهات مشددة يمنع تماما على الأجهزة الحكومية ومسئوليها أنفاق أية مبالغ من موازناتها على الإعلانات الاجتماعية (تهنئة. تعازى.. الخ) ووضع عقوبات صارمة على هذا السلوك وإحالة هذه المبالغ موازنات الأجهزة الحكومية الى «الصندوق القومى للعلوم والتكنولوجيا» أو للجهود الرامية لتطوير التعليم (تمويل جوائز عيد العلم أو عيد التفوق) أو بناء مدارس جديده خاصة فى القرى والأحياء الفقيرة بالمدن وتقدر هذه المبالغ سنويا بنحو ٢٠٠ مليون جنيه فى المتوسط ولاشك أنها مبالغ كافية لتعزيز فرص إشاعة مناخ إيجابى بين الأطفال وطلاب المدارس أو الباحثين والعلماء.

خ. الاستفادة من الأبحاث والدراسات التى تقوم بها المجالس القومية المتخصصة وهى على درجة عالية من العمق.

هذه هى بعض التصورات والرؤى بشأن إدارة إستراتيجية لقطاع حيوى فى هيكل وبنية الإدارة المصرية، ونعتقد أن نجاح هذه الرؤية تعتمد على مشاركة العلماء ذوى الخبرة فى الداخل والخارج فى .ەمناقشة هذه التصور وادخال والتعديلات الكفيلة بإخراجه بالصورة التى تكفل انطلاق قطاع البحث العلمى إلى آفاق الألفية الجدية بكل تحدياتها ورحابة احتمالاتها وطموحاتنا إزاء المستقبل.■

الاستثمار ودوره فى علاج مشكلة البطالة



إعداد : الإدارة المركزية للبحوث
بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة

يمثل العنصر البشرى ركيزة أساسية فى تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية فى مصر لذلك فإن الاهتمام باستثمار الإمكانيات والطاقات البشرية هو الاستثمار الأمثل من شأنه تعظيم المردود الاقتصادى والاجتماعى لهذا الاستثمار.

وتواجه مصر الكثير من التحديات التى تؤثر على الجهود المبذولة فى سبيل التنمية، وتأتى مشكلة البطالة على رأس قائمة هذه التحديات فهى تنشأ نتيجة لاختلالات سياسية واقتصادية وهى مصدر لعدة مشاكل اجتماعية مثل زعزعة الاستقرار والأمن ونشر الانحراف والجريمة وكذلك التعصب الدينى وكلها كوارث تفقد الإنسان هدفه للتنمية.

لذلك فإن التصدى لمثل هذه المشكلة يتطلب تضافر جميع الجهود للتغلب عليها من خلال تعاون جميع الأطراف مثل المجتمع المدنى والقطاع الاستثمارى ورجال الأعمال مع الحكومة.

ونظرا لوجود تغيرات جوهرية فى استراتيجية الاستثمار فى مصر، حيث أصبحت التنمية منذ منتصف السبعينيات فى القرن العشرين تعتمد بشكل متزايد على نمو وتعاظم الاستثمار الخاص والوطنى والأجنبى على السواء، الأمر الذى يتطلب تهيئة البيئة الاستثمارية بوجه عام لدفع الاستثمار الخاص وتوظيفه على نحو يحقق للاقتصاد القومى أكبر عائد ممكن وأعلى مردود من منظور التنمية الشاملة.

وحيث إن طبيعة هيكل الاستثمار الخاص فى مصر ملائم فى الوقت الحاضر وفى المستقبل المنظور للأنشطة الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة الحجم فإنه من المهم تشجيع الشباب على إقامة المشروعات الصغيرة خاصة مع تطبيق برامج الخصخصة على الهياكل المؤسسية فى مصر واتجاه الدولة لإصلاح مسار الاقتصاد والأخذ بنظام آليات السوق وتشجيع القطاع الخاص وإطلاق طاقاته ليسهم إسهاما فعالا فى بناء اقتصاد قوى مزدهر.

الفصل الأول
مفهوم وإستراتيجية الاستثمار

مفهوم الاستثمار :

توجد تعريفات عديدة لمعنى الاستثمار لكل منها منظوره الخاص فيمكن تعريفه بأنه «الاستخدام الأمثل للمدخرات والطاقة الإنتاجية والموارد المتاحة اللازمة لعمليات إنتاج السلع والخدمات التى تعتبر أساسا لدفع عجلة التنمية الاقتصادية وتوفير فرص عمل لشباب الخريجين.

كما يعرف الاستثمار بأنه :- «توظيف الأموال المتاحة فى اقتناء أو تكوين أصول بقصد استغلالها لتحقيق أغراض المستثمر».

كذلك يمكن أن يعرف الاستثمار بأنه «ارتباط بهدف تحقيق مكاسب متوقعه على مدى فترة زمنية طويلة فى المستقبل» فالاستثمار إذن هو نوع من الإنفاق ولكنه إنفاق على أصول يتوقع منها تحقيق عائد على مدى فترة طويلة من الزمن.

لذلك يطلق عليه البعض اصطلاح «إنفاق رأسمالى» تمييزا له عن المصروفات

التشغيلية أو المصروفات الجارية مثل الأجور والمرتبات والصيانة وشراء المواد الخام.

دوافع الاستثمار

هى العوامل التى تشجع أو تبعث الرغبة فى اتخاذ قرار الاستثمار ومنها :-

١) الرغبة فى الربح

يعتبر الربح هو الهدف الأساسى لاتخاذ قرار الاستثمار، حيث يسعى الأفراد والمؤسسات عاده إلى الاستثمار فى الأنشطة التى حققت ومازالت تحقق أرباحا مرتفعة نسبيا.

٢) التفاؤل والتشاؤم

إن اتخاذ القرارات الاستثمارية الجديدة يتم فى ظروف احتماليه تعتمد على توقعات المستثمر بشأن الأرباح التى ينتظر تحقيقها.

وهذه التوقعات تبنى على ضوء الأحوال الاقتصادية فى الحاضر والمستقبل وعلي الرغم من أن عوامل عديدة نفسية واجتماعية وسياسية بجانب العوامل الفنية والاقتصادية تلعب دورها فى التفاؤل والتشاؤم إلا أنه لحالة الطلب والربح المحقق دورا فى التفاؤل والتشاؤم، فالمشروع الذى يحقق زيادة مستمرة فى الطلب على منتجاته يكون أكثر تفاؤلا بالنسبة للمستقبل.

٣) مواجهة احتمالات زيادة الطلب أو اتساع السوق

قد يلجأ المنتج إلى توسيع طاقته الإنتاجية بهدف مواجهة زيادة محتملة فى الطلب على السلع المنتجة سواء كان هذا الطلب للسوق المحلية أو للسوق الخارجية.

وفى ظل المنافسة الكاملة فإن كل مشروع لا يعمل فقط على تحقيق أقصى مستوى من الأرباح ولكنه يسعى للحفاظ على نصيبه من السوق فى ظل ظروف المنافسة الاحتكارية.

٤) التقدم العلمى والتكنولوجى

يعد الأخذ بالأساليب العلمية والتكنولوجية الحديثة من الأهمية بالنسبة للمشروعات الإنتاجية للمحافظة على مركزها التنافسى فى السوق لان التقدم التكنولوجى له مزايا عديدة منها خفض متوسط تكلفة الوحدة المنتجة وزيادة المقدرة الإنتاجية والتنافسية للمشروع وبالتالى تحقيق معدلات أعلى للأرباح.

٥) بناء رأس المال الاجتماعى والتنمية الاقتصادية

أن قرارات الاستثمار فى مجال رأس المال الاجتماعى تتأثر أيضا بتقديرات الربح ولكن الربح هنا يقصد به الربح الاجتماعى أو العام من أجل التنمية الاقتصادية فى المجتمعات النامية.

مجالات الاستثمار

الاستثمار يمكن أن يكون فى أحد المجالات الآتية :.

١- مشروعات جديدة : وهى مشروعات لم تكن موجودة من قبل ويتولدعنها طاقه إنتاجية جديدة

٢- مشروعات استكمال : وهى تمثل أصولا مطلوب إضافتها لمشروعات قائمة أصلا فهى إضافة طاقة إنتاجية بغرض تحقيق توازن بين مراحل الإنتاج المختلفة.

٣- مشروعات إحلال وتجديد «تحديث»: وهى تمثل شراء أصول جديدة بدلا من الأصول القديمة أو المتقادمة للاحتفاظ بالطاقة الإنتاجية أو لتحسين الكفاءة الإنتاجية وترتبط المصروفات التشغيلية بفترة صغيرة نسبيا من الزمن عدة أسابيع أو عدة شهور سنة على الأكثر ويمكن تحديد المكاسب المتوقعة منها بسهولة.

فإذا لم يتم دفع الأجور والمرتبات فلن يكون هناك عمال وموظفون وإذا لم تشتر المواد الخام فلن يكون هناك إنتاج.

أما المكاسب أو المنافع المتوقعة الناتجة عن مشروع جديد أو استكمال أو تحديث مشروع قائم فأنها أصعب فى التقدير لأنها مرتبطة بعوامل مستقبليه متعددة بالإضافة إلى أن تحقيق المكاسب قد لا يتم إلا بعد مرور عدد كبير من السنين بما يحوى ذلك من غموض ومخاطر.

وإذا كان الإنفاق الرأسمالى يشمل مشروعات جديدة أو استكمال مشروعات قائمة أو تحديث أصول موجودة فإن كلمة استثمار تستخدم لتحوى شراء أية أصول يتوقع منها مكاسب فى المستقبل مثل شراء الأوراق المالية لذلك فالبعض يطلق لفظ الاستثمار الرأسمالى على شراء الأصول الحقيقية للتمييز بين الاستثمار الرأسمالى والاستثمار بالمعنى العام.

معنى مشروع

فى المصطلحات المعتادة للاستثمار فإن كلمة مشروع تعنى وحدة استثمارية مقترحة يمكن تمييزها فنيا وتجاريا واقتصاديا عن باقى الاستثمارات.

فتحديد مشروع يكون بقصد دراسته وتحليلة وتقييمة ولذلك فمن الضرورى أن يكون مميزا حتى يمكن عمل الحسابات اللازمة واختياره أو رفضه أو تعديله.

مثل قرار شراء حاسب إلكترونى فإنه مشروع حيث يمكن حساب التكلفة والعائد لتحقيق مدى ربحيته.

كيفية اتخاذ القرار الاستثمارى

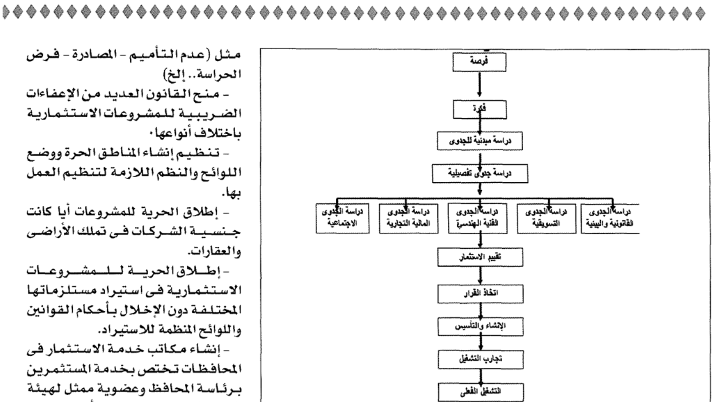
تبدأ عملية اتخاذ القرار الاستثمارى من وجود فرص استثمارية لدى المستثمر هذه الفرصة تعبر عن مجال استثمارى معين فى نشاط معين من الأنشطة الاقتصادية الاستثمارية وتتحول إلى فكرة لدى المستثمر تحتاج إلى دراسة فيلجأ إلى دراسة جدوى مبدئية وهى تبدأ بدراسة الجدوى القانونية والبيئية ودراسة الجدوى التسويقية ودراسة الجدوى الفنية والهندسية ومن ثم الجدوى المالية والتجارية، وأخيرا دراسة الجدوى الاجتماعية واذا كانت هذه الدراسة إيجابية يتم تحديد درجة إيجابيتها واذا كانت مشجعة يتم اتخاذ القرار بالاستثمار ثم يقوم المستثمر باتخاذ إجراءات تأسيس المشروع واستخراج التراخيص المختلفة من الجهات التنفيذية ليكون قادرا على مزاولة النشاط وذلك بتوفير جانب من رأس المال العامل يكفى لدورة تشغيل أولى فى بداية الإنشاء.

خطورة قرار الاستثمار

ربما يكون قرار الاستثمار طويل الأجل أهم قرار فى ميدان الأعمال، فهو ارتباط مالى بمبالغ كبيرة نسبيا لآجال طويلة يصعب جدا أو يستحيل الرجوع فيها دون خسائر باهظة. وتتنوع المخاطرة حسب كل حالة بطبيعة الحال.

وان نجاح المنشآت فى المستقبل يتوقف على قرارات الاستثمار التى تتخذ فى الحاضر فقرار إنشاء مصنع بملايين الجنيهات فى منطقة معينة مثلا لإنتاج وتوزيع سلع معينة قرار أساسى يحدد معظم القرارات التالية له.

لذلك فإن قرار إنشاء مشروعات جديدة يتم على أعلى مستوى سواء مستوى الشركة أو البنك أو الوزير أو مجلس الوزراء، بل إن كثيرا من الشركات والبنوك



الشكل رقم (١) يوضح المراحل المختلفة التى تمر بها عملية اتخاذ القرارات الاستثمارية

تنشئ إدارة لدراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية.

كما أن الكثير من الحكومات أنشئت وتنشئ إدارات وهيئات لتقييم الاستثمارات الوطنية أو الاستثمارات المشتركة مثل «الهيئة العامة للاستثمار» فى مصر.

كما أن كثيرا من المؤسسات الدولية قامت وتقوم بوضع دليل لتقييم لمشروعات الاستثمارية مثل «اليونيدو» ومركز التنمية الصناعية للدول الصناعية مثل «دليل التقييم والمفاضلة بين المشروعات الصناعية».

والخلاصة أن قرار الاستثمار ليس بالأمر اليسير ويتطلب الأمر القيام بدراسة جدوى أى مشروع بمراحله المختلفة .

مناخ الاستثمار العام

أ - معنى المناخ العام للاستثمار

هو مجموعة النظم والسياسات والإجراءات الاقتصادية والإدارية التى تتخذها الحكومة والتى قد تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على المشروع خلال حياته الإنتاجية.

ب - لذلك فإن المناخ العام للاستثمار يتكون من :-

- مناخ سياسى (النظام السياسى والحاكم)
- مناخ اقتصادى (السياسات الاقتصادية والإجراءات الاقتصادية المختلفة)
- مناخ اجتماعى (العادات والقيم التى تحكم البيئة المحيطة بالمشروع)

ج - أهم ملامح مناخ الاستثمار فى مصر:-

انتهجت الحكومة المصرية العديد من السياسات خلال السنوات الأخيرة لتهيئة وتوفير المناخ المناسب للاستثمار لتحقيق الاطمئنان للمستثمر وتعطيه عائدا مجزيا لاستثماراته ويمكن تلخيص أهم الملامح التى تميز مناخ الاستثمار فى مصر كما فى الشكل التالى : الشكل رقم (٢)

دور الدولة فى تشجيع الاستثمار

أصدرت الدولة العديد من التشريعات والقوانين لحماية وتشجيع الاستثمار وكان آخرها

القانون رقم ٨ لسنة ١٩٩٧ وقد عكس هذا القانون العديد من الاعتبارات لعل أهمها.

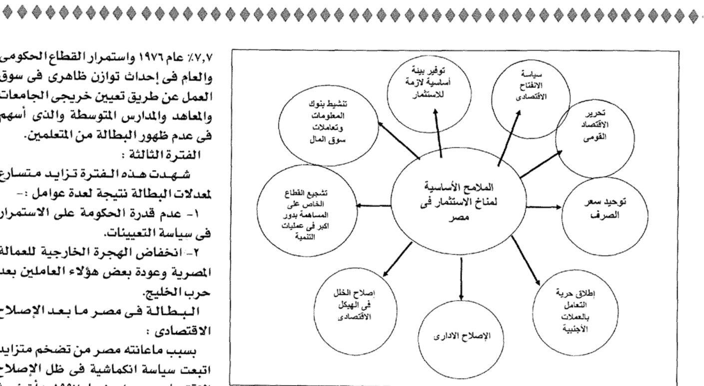
- توحيد الجهة التى تتعامل مع المستثمرين للحصول على جميع التراخيص اللازمة لإقامة المشروعات.
- تحديد طرق تسوية منازعات الاستثمار بين الدولة والمستثمرين من رعايا الدول الأخرى.
- وضع العديد من ضمانات الاستثمار مثل (عدم التأميم - المصادرة - فرض الحراسة.. إلخ)
- منح القانون العديد من الإعفاءات الضريبية للمشروعات الاستثمارية باختلاف أنواعها.
- تنظيم إنشاء المناطق الحرة ووضع اللوائح والنظم اللازمة لتنظيم العمل بها.
- إطلاق الحرية للمشروعات أيا كانت جنسية الشركات فى تملك الأراضى والعقارات.
- إطلاق الحرية للمشروعات الاستثمارية فى استيراد مستلزماتها المختلفة دون الإخلال بأحكام القوانين واللوائح المنظمة للاستيراد.
- إنشاء مكاتب خدمة الاستثمار فى المحافظات تختص بخدمة المستثمرين برئاسة المحافظ وعضوية ممثل لهيئة الاستثمار وبعض الجهات الأخرى بحيث تكون لها دور فعال فى تسهيل عمل المستثمرين وحل مشاكلهم فى جميع مراحل إنشاء المشروع.
- تنفيذ بعض القرارات الخاصة بتخفيض الرسوم التى كانت تشكل عبئا على المشروعات الاستثمارية.
- إعداد خريطة استثمارية تستهدف تحديد مواقع الاستثمار المختلفة التى يقبل عليها المستثمرون دون الدخول فى مشكلات تبعية هذه المناطق لأى جهة وتحديد المواقع التى تصلح لكل مشروع.
- الإسراع فى تنفيذ برامج الخصخصة وتخفيض القيود البيروقراطية.
- كما قامت الحكومة بوضع الأسس القانونية والتنظيمية الرئيسية لإدخال سوق رأس المال المصرية ساحة المنافسة العالمية بحيث يلعب دورا مهما فى مجال الاستثمار على النحو التالى :-

■ خلق قنوات جديدة لجذب المدخرات وتحويلها إلى مجال الاستثمار.

■ تنظيم إصدار الأوراق المالية.

■ تشجيع التصدير حيث إنه أحد أهداف الاستثمار.

- وضع برنامج للإصلاح الإدارى لإصلاح الخلل فى الهياكل الإدارية وتبسيط الإجراءات ورفع مستوى الخدمات المقدمة وبخاصة المتعلقة بالتعامل مع المستثمرين بحيث تساهم فى



الشكل رقم (٢)

تشجيع الاستثمار.

- نبذه تاريخية عن البطالة فى مصر ما قبل وبعد الإصلاح الاقتصادى
- تعريف البطالة
- أنواع البطالة
- حجم وخصائص البطالة
- أسباب مشكلة البطالة

الفصل الثانى
البطالة

نبذة تاريخية عن البطالة قبل وبعد الإصلاح الاقتصادى :-

ترجع البطالة إلى النمو السكانى المطرد وعدم قدرة سوق العمل على ملاحقة الزيادات فى عرض قوة العمل فضلا عن عدم التوافق بين مخرجات النظام التعليمى واحتياجات السوق، وتعد مشكلة البطالة من التحديات الرئيسية التى تواجه الاقتصاد الوطنى لذلك تحرص السياسات الاقتصادية التى تنتهجها الدولة على التصدى بحزم لمشكلة البطالة، أما بشكل مباشر من خلال تبنى برامج تشغيل تستهدف إتاحة المساندة المالية والفنية للمشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر أو بشكل غير مباشر من خلال تهيئة المناخ الاستثمارى عن طريق حزم من الإجراءات والتشريعات الاقتصادية التى تسهم بشكل فعال فى زيادة معدلات التشغيل وتحقق فى الوقت نفسه معدل نمو اقتصادى مرتفع.

ويمكن تقسيم مشكلة البطالة قبل الإصلاح الاقتصادى إلى ثلاث فترات :

الفترة الأولى :

لم تشهد هذه الفترة تضخم فى البطالة ويرجع ذلك إلى تبنى الحكومة سياسة تعيين الخريجين التى رفعت العمالة الحكومية نتيجة لهذه السياسة دون زيادة لإنتاجياتها.

الفترة الثانية :

بعد حرب سنة ١٩٧٣ جاء دور التنمية الاقتصادية لاقتصاد تهالكت بنيته الأساسية وتعجز مدخراته المحلية عن تحمل مسئولية هذه التنمية ومن ثم اتبعت سياسة الانفتاح الاقتصادى لجذب رأس المال العربى والاجنبى لمصر ليتولى مسئولية التنمية وتزامن هذا مع ارتفاع أسعار النفط الذى شجع دول الخليج على زيادة استيرادها للعمالة المصرية ذات المهارات والخبرات العالية ولقد لعبت هذه الهجرة دورا كبيرا فى فرص العمل مثلت ٢٠٪ من القوى العاملة المصرية.

ولكن بعد انتهاء الحرب وتسريح عدد كبير من المجندين ومن ثم إضافتهم للقوى العاملة مع تراجع بعض القطاعات الإنتاجية عن استيعاب العمالة أدى كل ذلك إلى تزايد معدلات البطالة لتصل إلى ٧,٧٪ عام ١٩٧٦ واستمرار القطاع الحكومى والعام فى إحداث توازن ظاهرى فى سوق العمل عن طريق تعيين خريجى الجامعات والمعاهد والمدارس المتوسطة والذى أسهم فى عدم ظهور البطالة من المتعلمين.

الفترة الثالثة :

شهدت هذه الفترة تزايد متسارع لمعدلات البطالة نتيجة لعدة عوامل :-

١- عدم قدرة الحكومة على الاستمرار فى سياسة التعيينات.

٢- انخفاض الهجرة الخارجية للعمالة المصرية وعودة بعض هؤلاء العاملين بعد حرب الخليج.

البطالة فى مصر ما بعد الإصلاح الاقتصادى :

بسبب ماعانته مصر من تضخم متزايد اتبعت سياسة انكماشية فى ظل الإصلاح الاقتصادى وبدءا من عام ١٩٩٧ بدأت نسبة البطالة فى الانخفاض نتيجة للدخول فى مرحلة الإنتاج وزيادة حجم الاستثمار وما استتبعه من زيادة الطلب على العمالة.

تعريف البطالة :

يصعب الوصول إلى مفهوم محدد للبطالة حيث تعددت التعريفات فيرى بعض الاقتصاديين أن البطالة هى الحالة التى تنطبق على الأشخاص القادرين على العمل ولا يعملون ويرى آخرون أنها تمثل اختلالا بين قوة العمل المتاحة فى مجتمع معين وبين فرص العمل المتاحة وبصفة عامه هناك مفهومان للبطالة:-

١ . المفهوم الرسمى للبطالة : وهى الفرق بين حجم العمل المعروض وحجم العمل المستخدم فى المجتمع خلال فترة زمنية معينة.

٢ . المفهوم العلمى للبطالة : وتعرف البطالة وفقا لهذا المفهوم بأنها الحالة التى لا يستخدم المجتمع قوة العمل فيه استخداما كاملا، وبالتالى يكون الناتج الفعلى فى هذا المجتمع أقل من الناتج المحتمل مما يؤدى إلى تدنى مستوى رفاهية أفراد المجتمع عما كان يمكن الوصول إليه.

أنواع وأشكال البطالة :

هناك أكثر من تقسيم للبطالة أو التعطل تبعا لنوع البيانات المتاحة وكذلك الغرض من استخدام هذا التقسيم وذلك من خلال استعراض أنواع البطالة مع

توضيح علاقتها بسياسات تخفيض العمالة مع عرض لبعض الحلول التى يمكن أن تساعد فى الحد من مشكلة البطالة.

١- البطالة الإجبارية أو المفتوحة أو الصريحة :

وتشمل هذه المجموعة الإفراد الذين لا عمل لهم ويرغبون أن يبحثوا عن عمل عند مستويات الأجور السائدة ويتأثر هذا النوع من البطالة بسياسات تخفيض العمالة وتجميد التوظيف وعدم إلحاق أى عاملين جدد بوحدات العمل.

٢- البطالة المقنعة :

يشير هذا النوع من البطالة إلى زيادة حجم القوى العاملة عن حجم الإنتاج بحيث لا يتأثر الإنتاج لو تم الاستغناء عن ذلك الجزء الزائد من حجم القوى العاملة.

٣- البطالة الجزئية :

وهى البطالة الناشئة نتيجة لاضطرار بعض أفراد قوة العمل للتنقل من وظيفة لأخرى أو من عمل لآخر مما يضطرهم إلى البقاء متعطلين خلال فترة الانتظار قبل شغل الوظيفة أو العمل الجديد .

٤- البطالة الفنية :

وهى البطالة الناشئة عن استخدام الأساليب التكنولوجية فى الإنتاج والتى أدت إلى الاستغناء عن بعض أفراد قوة العمل وهذا بالطبع أثر على سياسة تخفيض العمالة.

٥- البطالة الموسمية :

تنشأ هذه البطالة نتيجة لتذبذب أو تغيير الطلب على قوة العمل والناشئ عن تذبذب مواسم العمل والإنتاج وذلك كما فى القطاع الزراعى وقطاع الخدمات مثل السياحة - الفنادق

٦- البطالة الاختيارية :

وهى تلك الحالة التى تضم فيها نشاطًا معينًا أو اقتصادًا معينًا عمالا قادرين على العمل وغير راغبين فيه عند مستويات الأجور السائد ة والتى لا ترضيهم وقد تكون هذه الفئة من أصحاب المهارات العالية

حجم وخصائص البطالة :

تستلزم دراسة البطالة من حيث الحجم أو الخصائص الإلمام بالبيانات الأساسية عن السكان والقوى العاملة التى تولدت عنها ظاهرة البطالة ويجب أن يعتمد فى قياس حجم الاستخدام وبالتالى حجم البطالة على عدد من المصادر الإحصائية ولا يكفى أى منها وحدة لهذا القياس بل يعزز أو يكمل بعضها البعض وهذه المصادر هى كالتالى :-

١- الجداول المهنية فى تعداد السكان :

وهى توزع السكان المتكسبين على مختلف الأعمال والمهن فى مختلف



المحافظات والمناطق الجغرافية كما تتضمن بيانات خاصة بالمتعطلين منهم يوم إجراء التعداد.

٢- حصر القوى العاملة بطريقة العينة :

حصر على أساس عينه إحصائية يتراوح حجمها بين ٥٪، ٢٥٪ من مجموع السكان ويتحفظ الخبراء الاقتصاديون والاحصائيون على الحصر بطريقة العينة لأنه يتطلب أداة إحصائية على أعلى مستوى من الخبرة والدقة إلا أن لهذا الحصر ميزة خاصة فيما يختص بإعطاء صورة أوضح وأوفى عن ظاهر البطالة الموسمية والجزئية المقنعة.

وطبقا للبيانات التى أعدتها منظمة العمل العربية فإن تقديرات حجم السكان لمصر فى عام ٢٠٠٦/٢٠٠٧ حوالى ٧٠ر٤٧٣٠٠٠ / ٤٤٠٠٠ر٧١ بمعدل نمو ٩٠ر١ .

وان معدل القوى العاملة (١٥ سنة فأكثر) تقدر بنحو ٤ر٢٢مليون فرد فى عام (٢٠٠٦ / ٢٠٠٧) مقابل ٨ر٢١ مليون فرد فى عام (٢٠٠٥ / ٢٠٠٦)

بمعدل نمو ٨ر٢٪ والجدول رقم (١) يبين تقدير قوة العمل ومعدل البطالة لسنة (٢٠٠٥ / ٢٠٠٦)، (٢٠٠٦ /٢٠٠٧) .

أسباب مشكلة البطالة

١ - عدم كفاية الاستثمارات المادية

يرجع عدم كفاية الاستثمارات المادية لخلق فرص عمل تستوعب كل قوة العمل المتاحة إلى عدة عوامل أهمها :-

■ إنتاجية منخفضة لتركيبة رأس المال المادى والبشرى

إذ إننا يجب أن ننظر إلى الإنفاق فى إعداد القوى البشرية على أنه استثمار يجب أن يكون له عائد، فعدم التخطيط والإعداد والاستخدام الأمثل المتكامل لقوة العمل يؤدى إلى غياب قدر كبير من عائدها ويصعب تجنيب الجزء الملائم اللازم من الأموال لإعادة الاستثمار بغرض خلق فرص عمل جديدة.

■ عدم التنسيق بين سياسة الاستخدام والسياسة النقدية

يجب أن تعمل السياسات النقدية على زيادة حجم الاستثمار واستقراره وعلى منع التقلبات أو الهزات السريعة فى قيمة النقد بقدر الإمكان تجنبا لآثارها السلبية على معدل الاستثمار وبالتالى حجم الإنتاج.

■ السياسة الضريبية وسياسة الاستخدام

يجب أن ينسق بين هاتين السياستين بأن نتجنب ارتفاع بعض الضرائب إلى الحد الذى يعرقل مدخرات الاستثمار

■ سياسة الاستيراد والتصدير

وذلك باتباع سياسة تصديرية محددة حيث لها أثرها الواضح فى حجم الاستثمار إذ كلما ازداد حجم الصادرات انتعشت الصناعات التصديرية وازدادت فرص العمل.

■ عنصر الإدارة

العدد بالمليون

السنة	قوة العمل	المشتغلون	المتعطلون	معدل البطالة ٪
٢٠٠٥/٢٠٠٦	٢١،٨	١٩،٧	٢،١	٩،٦
٢٠٠٦/٢٠٠٧	٢٢،٤	٢٠،٣٥	٢،٨	٩،٣

حيث إن هذا العنصر على مستوياته المختلفة يعتبر العامل الأساسى اللازم لتعبئة القوى البشرية بغرض زيادة الناتج القومى لأن عنصر الإدارة هو القادر على اتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه بطريقة تؤدى إلى الاستخدام الكامل لكل الاستثمارات المتاحة

■ عدم مسايرة برامج التعليم والتدريب للواقع الاقتصادى والاحتياجات الأساسية

وذلك لعدم توافر خطط للعمالة تبين الاحتياجات الحقيقية للمجتمع وعدم توفير الاستثمارات اللازمة لإنشاء مراكز التدريب المهنى والتدريب التحويلى.

■ حجم ونمط الاستثمارات بين القطاعات الاقتصادية المختلفة

فقد اتصفت سياسة توزيع الاستثمارات الثابتة بين القطاعات الاقتصادية المختلفة منذ منتصف السبعينيات وحتى الآن بتحيز واضح ضد القطاعات السلعية مثل الزراعة والصناعة والتشييد وذلك لصالح القطاعات الخدمية مثل (النقل والمواصلات وقناة السويس والتجارة)، كما أن القطاعات التى تحظى بمعدلات مرتفعة من الاستثمارات مثل قطاعات الطاقة والبترول والنقل والمواصلات لا تسهم فى إيجاد فرص العمل وذلك لأنها تعتمد على أساليب تكنولوجية حديثة وعالية التكلفة لا تحتاج إلى عمالة كثيفة، مما لا يؤدى إلى خلق فرص عمل جديدة إلا بنسب محددة.

■ نمط استخدام الاستثمار فى القطاع الصناعى

حيث إن انخفاض نسبة الاستثمارات الموجهة للقطاع الصناعى تؤدى إلى تخفيض القدرة الاستيعابية لقوة العمل بهذا القطاع ويتمثل نمط استخدام الاستثمار فى القطاع الصناعى فيما يلى :-

١- اختيار الفن الإنتاجى وهو استخدام فنون إنتاجية كثيفة رأس المال وتفضيل استخدام الآلات على الرغم من ارتفاع تكلفة شرائها وتشغيلها نتيجة ارتفاع معدلات الأجور بالمقارنة بتكلفة عناصر الإنتاج الأخرى وكذلك النقص الملحوظ فى العمالة عالية المهارة.

٢- اختيار تشكيلة المنتج من خلال تغيير هيكل الناتج الصناعى لصالح السلع الصناعية التى تتطلب مدخلات عالية من عنصر العمالة مثل السلع الاستهلاكية على أن تكون مطلوبة فى السوق.

■ قصور خطط البحث العلمى

حيث أدى ذلك إلى قيام الدول النامية بشراء هذه التكنولوجيا وأساليب تطوير الإنتاج بأثمان عاليه من الدول المتقدمة إلى جانب استنزاف هذه الدول للثروات الطبيعية للدول النامية مما أدى إلى تفاقم ديون الدول النامية وعدم قدرتها على الاستثمار وخلق فرص عمل لأبنائها.

٢- قلة الموارد الطبيعة وسوء استخدام المتاح منها

حيث تعتبر الخامات الطبيعية عصب الحياة الاقتصادية فى الدول ونجد أن ندرة الأراضى الزراعية فى مصر مع قلة المياه اللازمة لها العامل الأكبر فى ضعف الاقتصاد المصرى.

ويرجع عدم الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية فى مصر لعدة أسباب منها :

■ صعوبة الحصول على المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج وبخاصة المستوردة منها،

■ نقص الإمدادات من الطاقة وعدم توافر قطع غيار الآلات.

■ عدم استكمال بعض مشروعات البنية الأساسية.

■ انعدام القدرة التنافسية فى الأسواق الخارجية.

٣- غياب تخطيط القوى العاملة

يعتبر تخطيط القوى العاملة همزة الوصل بين الاقتصاد من ناحية وبين أجهزة التعليم والتدريب من ناحية أخرى فهو يؤثر على مسار الخطط الاقتصادية سلبا نتيجة عدم تناسق أعداد الخريجين مع احتياجات السوق سواء الداخلية أو الخارجية.

ويتطلب تخطيط العمالة توافر عدة بيانات أساسية مثل بيانات عن بعض جهات العمل وازدياد الطلب على عمالة معينة كما تؤثر سياسات الدولة العامة وخططها الاقتصادية فى تخطيط القوى العاملة.

٤- قصور الأجهزة الخاصة بقياس الكفاءة الإنتاجية ومعدلات العمل

يؤدى عجز هذه الأجهزة عن قياس الكفاءة الإنتاجية ومعدلات الأداء إلى التأثير على وضع أسس سليمة لتخطيط القوى العاملة حتى يمكن لها أداء دورها فى التنمية الاقتصادية وحل مشاكل البطالة على النحو المرغوب فيه.

من ذلك نرى أن مشكلة البطالة تتطلب تضافر جهود الأجهزة المختلفة بالدولة والتنسيق فيما بينها بحيث تبدأ فى جمع الإحصاءات ووضع الخطط الاقتصادية السليمة وتخطيط القوى العاملة وقياس معدلات الأداء وذلك فى خطط متكاملة متناسقة على المستويات الرئيسية القصيرة والمتوسطة والطويلة المدى.

الفصل الثالث
دور الإصلاح الاقتصادى فى مواجهة مشكلة البطالة

١ . حجم الاستثمار القومى الحقيقى ومعدل نموه.

٢ . حجم الأجور الحقيقية ومعدل نموها.

٣ . حجم التضخم.

٤ . حجم صافى الهجرة إلى الخارج ومعدل نموها.

٥ . حجم السكان ومعدل نموه.

٦ . سياسة الانفتاح الاقتصادى.

٧ . برنامج الإصلاح الاقتصادى.

وسوف نتناول كل عنصر فيما يلى :-

١- حجم الناتج المحلى الإجمالى الحقيقى ومعدل نموه :

كلما زاد الناتج المحلى الإجمالى وارتفع معدل نموه أدى ذلك إلى زيادة مستوى التشغيل والتوظيف نتيجة لخلق مزيد من

فرص العمل الجديدة، مما يترتب عليه انخفاض كل من حجم البطالة ومعدلها اى أن العلاقة عكسية بين حجم البطالة ومعدلها من ناحية وحجم الناتج المحلى الحقيقى ومعدل نموه.

٢- حجم الاستثمار القومى الحقيقى ومعدل نموه :

كلما ازداد حجم الاستثمار فى المجتمع وارتفع معدل نموه كلما أدى ذلك إلى خلق مزيد من فرص العمل الجديدة مما يؤدى إلى الارتفاع بمستوى التشغيل ومن ثم يسهم فى الحد من زيادة حجم البطالة ومعدلها أى أن العلاقة عكسية بين حجم البطالة ومعدلها من ناحية وحجم الاستثمار القومى الحقيقى ومعدل نموه من ناحية أخرى، بل يؤثر حجم الاستثمار القومى الحقيقى فى معدل العمل ورأس المال ونوعية الأنشطة التى توجه تلك الاستثمارات إليها.

٣- حجم الأجور الحقيقية ومعدل نموها :

تمثل الأجور مكونا أساسيا من مكونات التكاليف الكلية فى عمليات الإنتاج لدى المشروعات وبالتالى فإن تغيرها يؤثر فى الأرباح الخاصة بها فكلما ازدادت مدفوعات الأجور وكان معدل نموها يفوق معدل نمو الإنتاجية فإن هذا الأمر يؤدى إلى زيادة التكاليف الكلية ويؤثر ذلك على الأرباح ويحد من النمو والتوسع فى عمليات الإنتاج ويؤثر سلبا على مستوى التشغيل والتوظف فيزداد حجم البطالة ومعدل نموها أى أن العلاقة طردية بين حجم البطالة ومعدلها من جهة ومستويات ومعدلات الأجور من جهة أخرى.

٤- معدل التضخم :

وفقا للمنطق التقليدى فإن هناك علاقة عكسية بين معدل البطالة ومعدل التضخم، حيث إنه فى ظروف الرواج الاقتصادى يزداد الطلب الكلى وترتفع مستويات الأسعار ويقترن ذلك بزيادة الطلب على العمل ويرتفع مستوى التشغيل، وينخفض بالتالى حجم البطالة ومعدلها، ولكن وفقا للفكر الاقتصادى الحديث فإن العلاقة طردية حيث يزداد كل من حجم البطالة ومعدلها مع ارتفاع معدلات التضخم نتيجة وجود اختلالات الأسواق وخاصة سوق العمل أو بالأحرى يمكن القول أن العلاقة بين حجم البطالة ومعدلها ومعدلات التضخم غير واضحة الاتجاه .

والمصدر : الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء

٥- حجم صافى الهجرة للخارج ومعدل نموها :

تؤدى زيادة حجم الهجرة الخارجية الصافية وارتفاع معدلات نموها إلى تقليل عرض العمل المتاح فى مواجهة الطلب عليه ومن ثم تسهم فى الحد من حجم البطالة ومعدلها ويترتب عليها زيادة تحويلات العاملين بالخارج التى يوجه جزء منها لأغراض استثمارية وإنتاجية مما يؤدى إلى خلق فرص عمل جديدة ومن ثم يسهم فى الحد من مشكلة البطالة أى أن العلاقة عكسية بين حجم البطالة ومعدلها من جهة وحجم الهجرة الخارجية الصافية ومعدلاتها من جهة أخرى.

٦ - حجم السكان ومعدل نموه :

تؤدى زيادة معدلات النمو السكانى إلى زيادة المعروض من فرص العمل مما يؤدى إلى زيادة حجم البطالة ومعدلها نظرا لعدم قدرة الطلب على استيعاب مزيد من المعروض من قوة العمل خاصة فى ظل تراجع معدلات النمو الاقتصادى أى أن العلاقة طردية بين حجم البطالة ومعدلها من جهة وحجم السكان ومعدل نموه من جهة أخرى.

٧- سياسة الانفتاح الاقتصادى :

انتهجت مصر هذه السياسة خلال النصف الأول من السبعينيات خاصة بعد حرب أكتوبر١٩٧٣ وما ارتبط بها من زيادة فى مستوى تدفقات الموارد المالية الخارجية مما أسهم فى ارتفاع معدلات النمو الاقتصادى وارتفاع معدلات التشغيل وبالتالى الحد من مشكلة البطالة خلال الفترة الأولى (١٩٧٤ حتى ١٩٨١) ومع مرور الزمن ظهرت العديد من جوانب القصور لهذه السياسة، مما أدى إلى تراجع الحكومة المصرية عنها وفرض العديد من القيود للحد من فاعليتها وترتب على ذلك تراجع معدلات النمو الاقتصادى وزيادة حدة مشكلة البطالة.

بالتالى يمكن القول أن «تطبيق سياسة الانفتاح الاقتصادى قد أسهم إيجابيا فى رفع مستويات التشغيل والحد من مشكلة البطالة خلال الفترة الفعلية للانفتاح.

٨- برنامج الإصلاح الاقتصادى :

ترتب على تطبيق برنامج الإصلاح الاقتصادى فى مصر منذ بداية التسعينيات العديد من الآثار والانعكاسات فى مستوى التشغيل أو التوظف ومن ثم البطالة.

وقد اشتمل على مجموعة من السياسات منها :-

١. أثار سياسة الطلب الكلى

ويقصد بها خفض الطلب الكلى المحلى بهدف خفض كل من معدل التضخم وعجز الموازنة العامة للدولة وعجز ميزان المدفوعات من خلال «اتباع سياسات مالية ونقدية انكماشية تمثلت فى تخفيض الإنفاق العام وزيادة الضرائب ورفع أسعار الفائدة وخفض سعر صرف الجنيه المصرى ورفع أسعار العديد من السلع والخدمات.

وقد أثرت هذه السياسة سلبا فى الاستثمار وبالتالى معدل نمو الناتج المحلى مما أدى إلى انخفاض الطلب على العمل وبالتالى زيادة حجم البطالة ومعدلها.

٢. أثر سياستى إصلاح القطاع العام والخصخصة

يتم إصلاح القطاع العام بأحد ثلاث وسائل هى :

التصفية الكاملة :- وهى تؤدى إلى الاستغناء كلية عن العمال.

إعادة الهيكلة :- وهى تؤدى إلى التخلص من العمالة الزائدة نتيجة استخدام الأساليب الإنتاجية الحديثة.

الخصخصة :- وتهدف إلى تعظيم الربح بغض النظر عن الاعتبارات الاجتماعية وهى تؤدى إلى تسريح العمالة الزائدة فى مشروعات قطاع الأعمال العام وحجب رؤوس الأموال عن الاستثمار فى أصول وطاقات إنتاجية جديدة واستخدام فنون إنتاجية موفرة للعمالة.

٣- آثار سياسات تحرير الزراعة :

- تركيز ملكية الأراضى الزراعية فى يد عدد محدود من الملاك يتمتعون بمقدرة مالية عالية بدلا من الحيازات الصغيرة التى كانت توفر عملا للمستأجر وأسرته.

- إلغاء نظام الدورة الزراعية أدى إلى

الجدول التالى رقم (١) يوضح العلاقة بين معدل البطالة ومعدل التضخم

السنوات	معدل البطالة	معدل التضخم
١٩٩١	٨،٨	٢٥،٩
١٩٩٢	٩	٩،٣
١٩٩٣	١١،١	٩،٨
١٩٩٤	١١،١	١١،٩
١٩٩٥	١١،٢٦	١٣،٢
١٩٩٦	٩	٥،٣
١٩٩٧	٨،٣٧	٤،١
١٩٩٨	٨،٢١	٢،٢
١٩٩٩	٨،١٢	٣،١
٢٠٠٠	٨،٩٨	٢،٣
٢٠٠١	٩،٢	٢،٤
٢٠٠٢	١٠،٢	٣
٢٠٠٣	١١	٥،٥
٢٠٠٤	١٠،٣	١٧،٣
٢٠٠٥	١١،٢	٣،١

نقص الطلب على العمل الزراعى.

- استخدام أساليب زراعية حديثة (الميكنة) أدى إلى نقص الطلب على العمالة الزراعية.

٤- آثار سياسات تحرير التجارة الخارجية :

أدى تحرير سعر الصرف وتخفيض القيود الجمركية وغير الجمركية إلى تخفيض قيمة الجنيه المصرى والرسوم الجمركية على كل من الصادرات والواردات المصرية مما ترتب عليه وجود تأثيرات إيجابية وآثار سلبية على مستوى التشغيل.

وهكذا تساهم السياسات المختلفة المكونة لبرنامج الإصلاح الاقتصادى فى التأثير سلبا فى مستوى التشغيل والحد من فرص العمل أو زيادتها بمعدلات لا تتناسب مع الزيادة فى قوة العمل وهى جميعا تؤدى إلى تفاقم مشكلة البطالة فى الاقتصاد المصرى.

مكونات وسياسات برنامج الإصلاح الاقتصادى :

إن الإصلاح الاقتصادى يهدف إلى إحداث تنمية تؤدى إلى تحسين فى بنيان الاقتصاد القومى وهيكلة وتحقيق زيادة مستمرة فى متوسط الدخل الحقيقى للفرد مع الارتقاء بمستوى معيشته مع ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

هذا ويتكون برنامج الإصلاح الاقتصادى من ثلاثة برامج نوعية هى :-

أولا : برنامج التثبيت

ويهدف برنامج التثبيت إلى تقليل العجز الداخلى والخارجى وتخفيض معدل التضخم بواسطة اتباع سياسات مالية ونقدية انكماشية فضلا عن تحرير سعر الصرف ويتضمن هذا البرنامج جانبين للإصلاح هما الإصلاح المالى والإصلاح النقدى.

ثانيا: برنامج التكيف الهيكلى

ويهدف إلى التأثير فى جانب العرض الكلى ومن ثم يختص بإصلاح الجوانب الحقيقية فى الاقتصاد القومى ويتضمن أربع سياسات هى:

- إصلاح القطاع العام والخصخصة.
- تحرير الأسعار.
- تحسين مناخ الاستثمار.
- تحرير التجارة الخارجية.

ثالثا: البعد الاجتماعى.

ويهدف إلى تخفيف آثار الاستثمار لبرنامج الإصلاح على محدودى الدخل والفقراء وتوفير فرص العمل لمواجهة البطالة المتوقعة وذلك من خلال الصندوق الاجتماعى للتنمية الذى أنشئ خصيصا لمواجهة الجوانب الاجتماعية السلبية الناتجة عن تطبيق هذا البرنامج .

أهداف برنامج الإصلاح الاقتصادى

أقدمت الحكومة المصرية على انتهاج برنامج الإصلاح الاقتصادى لمواجهة عديد من المشاكل والاختلالات التى واجهت الاقتصاد المصرى بسبب الحروب التى خاضتها مصر والسياسات المتضاربة التى أتبعتها مما أفرز بيئة اقتصادية ضعيفة.

وتتمثل أهداف برنامج الإصلاح الاقتصادى فى النقاط التالية :-

١- تقليل العجز فى الموازنة العامة للدولة من خلال ضغط الإنفاق العام وترشيده وزيادة الإيرادات العامة.

٢- الحد من معدلات التضخم المتزايدة.

٣- تحسين موقف ميزان المدفوعات وتخفيض العجز فيه.

٤- إصلاح التشوهات والاختلالات السعرية.

٥- تخفيض عبء المديونية الخارجية من خلال إعادة جدولة الديون وترشيد الاقتراض الخارجى.

٦- تشجيع الاستثمارات الخاصة المحلية والأجنبية وزيادة دور القطاع الخاص.

٧- إصلاح القطاع العام مع إفساح المجال بدرجة أكبر للقطاع الخاص وقوى السوق.

٨- إيجاد فرص عمل جديدة وحقيقية للحد من معدلات البطالة المتزايدة.

٩- رفع مستوى الأداء الاقتصادى وما ينتج عنه من رفع معدلات النمو وتحسين مستوى المعيشة لأفراد المجتمع.

موقع مشكلة البطالة من برنامج الإصلاح الاقتصادى

لاشك أن مشكلة البطالة تعد من أهم وأخطر مشاكل المجتمع المصرى وكانت هى احدى الأسباب الرئيسية لتبنى برنامج الإصلاح الاقتصادى غير أنها فى الواقع العملى لم تحظ بهذه الأهمية حيث خلت مكونات هذا البرنامج من السياسات المباشرة للتعامل مع قضية التشغيل ومواجهة مشكلة البطالة حيث جاءت

البطالة على هامش اهتمامات هذا البرنامج، فضلا عن أن الأساليب المطروحة لمواجهتها لا تعدو أن تكون نوعا من الحلول المؤقتة حيث تمارس تلك الحلول من خلال الصندوق الاجتماعى للتنمية بالإضافة إلى أن تطبيق سياسات برنامج الإصلاح الاقتصادى ترتب عليها كثير من الآثار السلبية على سوق العمل حيث ارتفعت معدلات البطالة لعدة أسباب منها :-

١ . محدودية القطاعات المختلفة للاقتصاد القومى على خلق فرص عمل جديدة بسبب الطبيعة الانكماشية لسياساته المالية والنقدية.

٢ . ترتب على إعادة تنظيم القطاع العام واتباع سياسة الخصخصة التخلص من العمالة الزائدة.

وقد اكتفى برنامج الإصلاح الاقتصادى فى إطار مكونه الثالث وهو البعد الاجتماعى بعلاج الآثار الاجتماعية للإصلاح باقتراح مؤقت وهو إنشاء الصندوق الاجتماعى للتنمية بهدف تعبئة الموارد المالية والفنية من أجل التصدى لمشكلة البطالة المتزايدة ومن ثم فإن الصندوق الاجتماعى للتنمية يهدف إلى معالجه بعض الآثار السلبية لبرنامج الإصلاح الاقتصادى على العمالة والناتجة عن الخصخصة من خلال توفير فرص عمل حقيقية للعمالة التى تفقد وظائفها وتسهيل انتقال العمالة بين المشروعات العامة والخاصة وتنفيذ برامج التدريب التحويلى فضلا عن إقامة مشروعات للتنمية الريفية والأسر المنتجة ومساعده العمالة المتضررة من أزمة الخليج وتوفير فرص عمل لشباب الخريجين مثل تشجيع المشروعات الصغيرة.

السياسات الاقتصادية للتعامل مع مشكلة البطالة

هناك عدة سياسات اقتصادية للتعامل مع مشكلة البطالة وتتمثل فى :-

١- سياسات الاستثمار

■ تحتاج زيادة العمالة إلى زيادة الاستثمارات وتوجيهها إلى الأنشطة كثيفة استخدام العمالة كلما كان ذلك ممكنا وبالرغم من زيادة نسبة الاستثمار إلى الناتج المحلى الاجمالى من ١٩ر٤٪ عام ٢٠٠٤ / ٢٠٠٥ إلى ١٩ر٩٢٪ عام ٢٠٠٥ / ٢٠٠٦ إلا أن هذه الزيادة ليست كافية لخلق وظائف أكثر.

■ ويلاحظ أن غالبية الاستثمارات عام ٢٠٠٥ تم توجيهها إلى القطاعات التى تتسم بانخفاض كثافة العمالة مثل قطاعات المواصلات والاتصالات وقناة السويس والتعدين والخدمات الاجتماعية.

■ حاولت الحكومه المصرية منذ صدور قانون الانفتاح الاقتصادى رقم ٣٢ لسنة ١٩٧٥ زيادة الاستثمارات الأجنبية المباشرة وقد نجحت فى زيادة هذه الاستثمارات من ٩ر٣مليار دولار عام ٢٠٠٤/ ٢٠٠٥ إلى ٦ر١ مليار دولار فى العام التالى ٢٠٠٥ / ٢٠٠٦ الأمر الذى أصبح من الممكن معه زيادة تدفق الاستثمارات الأجنبية إلى مصر إذا تمكنت الحكومة من تحسين مناخ الاستثمار.

■ وتعمل زيادة الاستثمارات على زيادة المدخرات المحلية وتنشيط سوق المال واصلاح نظام التمويل وزيادة سرعة تنفيذ برنامج الخصخصة مما يؤدى إلى ارتفاع معدلات النمو الاقتصادى وانخفاض معدلات البطالة مع مراعاة زيادة وتشجيع الاستثمارات فى القطاعات ذات المرونة المرتفعة للعمالة كالسياحة وصناعة الملابس الجاهزة خاصة وأن مصر تقع فى مرتبه متدنية من حيث قدرتها على جذب الاستثمارات الأجنبية وفقا لتقرير البنك الدولى والمنتدى الاقتصادى العالمى عام ٢٠٠٥.

ويرجع ذلك لعدة أسباب منها

■ التعقيدات البيروقراطية

■ عدم وجود نظام قضائى سريع يفصل فى المنازعات التى تنشأ بين رجال الأعمال وغيرهم.

■ عدم صيانة واحترام الملكية الخاصة مما يستوجب معه إنشاء محاكم متخصصة للفصل فى مثل هذا النوع من القضايا .

٢ - سياسة التجارة الخارجية

تم إجراء إصلاحات جوهرية لتحرير التجارة الخارجية فى السنوات الأخيرة بهدف تشجيع الصادرات حيث قامت الحكومة عام ٢٠٠٤ بتخفيض التعريفة الجمركية وكذلك تخفيض الجمارك عام ٢٠٠٧ على عدد ١١١٤ سلعة شاملة المواد الخام والسلع الوسيطة والاستهلاكية وترتب على ذلك تخفيض الجمارك بنسبة ٢٥٪ وكذلك عقد الاتفاقيات مع شريكاتها الرئيسية وهى الاتحاد الاوربى والولايات المتحدة الأمريكية والدول العربية ومن المتوقع ان تؤدى هذه الاتفاقيات إلى تشجيع التجارة مع هذه الدول، وبالتالى زيادة معدلات النمو الاقتصادى وجذب الاستثمارات الأجنبية وبالتالى زيادة فرص العمل.

٣- السياسة النقدية

تلعب البنوك التجارية دورا هاما لتحقيق معدلات نمو اقتصادى مرتفعه وخاصه فى الدول النامية. وقد أشارت خطه التنميه الاقتصادية والاجتماعية لعام ٢٠٠٦ / ٢٠٠٧ أنه يلزم استثمار قدره ١٣٥ بليون جنيه لتحقيق معدل نمو قدره ٦ر٩ ٪ وتمثل هذه الاستثمارات ٢٠ر٣٪ من الناتج المحلى الإجمالى.

وقد أشار تقرير البنك الدولى عام ٢٠٠٥ إلى حصول مصر على درجة متدنية حيث جاءت فى المرتبة ١٤٢ من بين ١٥٥ دولة من حيث سهوله الحصول على الائتمان بالإضافة إلى عدم سهولة حصول القطاع الخاص على الأموال التى يحتاج إليها لتمويل استثماراته يعد أحد المعوقات الرئيسية لتحقيق معدلات نمو مرتفعه وزيادة نسبه العمالة.

وعلى هذا فإن زيادة الاستثمارات وبالتالى زيادة فرص العمل يتطلب ضروره اعاده هيكلة وتنظيم البنوك التجارية ودمج البنوك الصغيرة لخلق كيانات تمويل كبيره يمكنها التوسع فى منح القروض على أساس الجدوى الاقتصادية للمشروع وليس على أساس الضمانات التى يقدمها طالب القرض مع ضرورة الاهتمام بانشاء قاعدة بيانات عن العملاء وعن جدوى الاستثمار فى القطاعات المختلفة.

٤- السياسة المالية

تم تخفيض معدلات الضرائب بنسبة ٥٠ ٪ وفقا لقانون الضرائب الجديد الذى صدر عام ٢٠٠٥ فضلا عن الغاء جميع الإعفاءات الضريبية مع تبسيط هيكل وادارة الضرائب بهدف زيادة الدخل القابل للتصرف فيه لزيادة معدلات النمو الاقتصادى.

وبالرغم من الآثار الإيجابية لقانون الضرائب الجديد على الاستثمار والنمو الاقتصادى والعمالة فإن العجز الكبير فى الموازنة وتراكم الدين العام يعتبر أحد المحددات الرئيسية للنمو والاستثمار وباختصار فإن الخطوات التى اتخذتها الحكومه خلال عامى ٢٠٠٥ /٢٠٠٦ لزيادة الاستثمار وتشجيع الصادرات والسيطرة على التضخم وضبط العجز فى الموازنة لم يترتب عليها زيادة ملموسة فى العمالة.

٥- تقييم سياسات سوق العمل

تعرف سياسات سوق العمل بأنها المدخل الحكومى الذى يهدف إلى تصحيح فشل سوق العمل وتوجد ثلاث سياسات وهى :-

١/٥ - السياسه الإيجابية :-

وهى تؤدى إلى زيادة فرص العمل عن طريق برامج المشروعات العامه كما قد تؤثر على العرض الكلى بتدريب ورفع مهارات المتعطلين حتى يمكن ايجاد فرص عمل بسهولة كما تستخدم لعلاج الفشل فى نظام التعليم كما تساعد على الربط بين عرض العمالة والطلب عليها عن طريق مكاتب العمل ونظم المعلومات.

٢/٥- سياسات تطوير الموارد البشرية

أوضحت لجنة سوق العمل عام ٢٠٠٦ أن ٥ر١٥ مليون عامل تمثل ٦٩٪ من اجمالى القوى العاملة وقدرها ٥ر٢٢مليون عامل قد حصلوا على مهاراتهم عن طريق التعليم والتدريب الفنى ويتضح أن أقل الجهات التى ساهمت فى زيادة مهارات العاملين هى الشركات العامة أما الجهات الحكومية والقطاع الخاص الرسمى فقد حصل العاملين منهم على مهاراتهم من خلال التدريب الفنى المنتظم، بينما اتضح أن العاملين بالقطاع غير الرسمى قد حصلوا على مهاراتهم من خلال العمل وأفراد الأسرة وبصفة عامة فإن المنشآت الخاصة لا تقوم بتوفير التدريب المناسب للعاملين فيها باستثناء عدد محدود من الشركات تقوم بالاهتمام بالتدريب لعدة أسباب منها.

■ الخوف من ترك العمال بعد تدريبهم للعمل فى منشآت أخرى.

■ الحكومة لا توفر أى حوافز للشركات الخاصة للقيام بتدريب العاملين مثل المشاركة فى تكاليف التدريب أو خصم تكاليف التدريب من الوعاء الضريبى لهذه المنشآت.

■ عدم كفاءة برامج التدريب التى توفرها منظمات المجتمع المدنى.

وعلى الرغم من الجهود التى تبذلها هذه المنشآت فإن هذه الجهود تحتاج إلى التنسيق والتكامل.

٣/٥- السياسات المؤسسية لسوق العمل.

أ- تنظيم سوق العمل :

أشارت الدراسات إلى أن تنظيم سوق العمل يترتب عليه تأثيران متعارضان :-

أولهما :- أن هذا التنظيم يؤدى إلى خفض البطالة فى بعض القطاعات وفى نفس الوقت يؤدى إلى انخفاض العمالة فى قطاعات أخرى.

ثانيهما :- أن الأعباء التى يتحملها صاحب العمل تؤثر سلبيا على العمالة وبخاصة الإناث وصغار السن.

وقد منح قانون العمل الجديد الصادر عام ٢٠٠٣ مرونة أكبر للقطاع الخاص وخاصة بالنسبة لإنهاء علاقة العمل لأسباب اقتصادية.

ومن الواضح أن الوظائف فى الحكومة والقطاع العام أكثر أمانا من القطاع الخاص لعدة أسباب منها :-

■ صعوبة إنهاء علاقة العمل.

■ التأمينات الاجتماعية والمزايا الاخرى مثل عدد ساعات العمل والإجازات.

كما أن عدد العاملين فى القطاع غير الرسمى يمثل ٤٧٪ من إجمالى العمالة عام ٢٠٠٥ وتشير هذه الحقائق إلى التأثير المحدود لتنظيم سوق العمل لخلق الوظائف بصفة عامة وتوفير وظائف مناسبة.

ويحتاج تنظيم العمل فى مصر إلى تعديل هذا النظام ليشمل بعض الحوافز التى تشجع أصحاب العمل على زيادة العمالة وخاصة الإناث وصغار السن بحيث تكون هذه التنظيمات جزءا من استراتيجيه قومية للعمالة.

ب - سياسة الحد الأدنى للأجور.

أوضحت العديد من الدراسات أن سياسة الحد الادنى للأجور لها تأثير إيجابى على العمالة بينما أشارت دراسات أخرى إلى العكس إلا أنه يمكن القول أن التقيد بالحد الادنى للأجور فى الدول النامية يعتبر ضعيفا وخاصة فى القطاع غير الرسمى وفى فترات تزايد معدلات البطالة فإن القوة التفاوضية للعمال تكون ضعيفة أو معدومة هذا ويبلغ الحد الأدنى للأجور فى القطاع العام حوالى ١٦٨ جنيها شهريا، ١٥٤ جنيها فى القطاع الخاص وعاده ما يتجاهل القطاع الخاص التقيد بالحد الادنى للأجور أو التأمينات الاجتماعية التى ينص عليها قانون العمل. وبصفة عامه فإن الأجور الحقيقية قد انخفضت فى السنوات الأخيرة بسبب عدم مواكبة زيادة الأجور لمعدلات التضخم.

لذا يجب تخفيض مساهمة صاحب العمل والعامل فى التأمينات الاجتماعية حتى يمكن زيادة الحد الادنى للأجور كما يجب إلزام القطاع الخاص والقطاع غير الرسمى بالتقيد بالحد الادنى للأجور والتأمينات الاجتماعية.

أثر آليات برنامج الإصلاح الاقتصادى على مشكلة البطالة

أولا : أثر برنامج التثبيت على ظاهرة البطالة.

يهدف برنامج التثبيت الذى يطبق فى مصر منذ عام ١٩٩١ إلى استعاده التوازن الكلى للمتغيرات الاقتصادية الكلية بالقضاء على او الحد من الاختلالات الاقتصادية الداخلية والخارجية وقد ساهمت سياسات برنامج التثبيت بكل آلياتها (السياسة المالية - السياسة النقدية - سياسة تخفيض سعر الصرف) فى خفض معدل الاستثمار مما يعنى خفض إمكانية خلق فرص عمل جديدة ومن ثم زيادة معدلات البطالة.

ثانيا : أثر برنامج التكيف الهيكلى على ظاهرة البطالة.

يهدف برنامج التكيف الهيكلى إلى تحقيق النمو الاقتصادى بمستوى مرتفع وقابل للاستمرار عن طريق التأثير على جانب العرض وتحرير الاقتصاد المصرى والحد من دور الدولة فى النشاط الاقتصادى وإعادة تخصيص الموارد بشكل أكثر كفاءة.

ويتم ذلك من خلال عدة آليات منها (الخصخصة - تحرير التجارة الخارجية).

آثار سياسة الخصخصة على ظاهرة البطالة.

■ توقف شركات قطاع الأعمال العام عن دورها فى استيعاب جزء من قوة العمل

والاستغناء عن جانب كبير من القوى العاملة .

■ التأثير على الاستثمارات الجديدة وخلق طاقات إنتاجية جديدة فالأموال التى تدفع لشراء أصول شركات قطاع الأعمال القائمة من جانب القطاع الخاص كان يمكن توجيهها لاستثمارات جديدة وخلق طلب جديد على العمالة بدلا من توجيهها لخفض العجز فى الموازنة.

■ آلت ملكية العديد من الشركات المصرية لمستثمرين أجانب مما يفسح المجال لرأس المال الأجنبى للسيطرة على جانب مهم من الاقتصاد المصرى ويترتب على ذلك :

١ . اقتصار التعيين بالوظائف الإشرافية القيادية على غير المصريين.

٢ . تحويل أرباح هذه الشركات إلى الخارج مما يحجب هذه الأموال عن الإنفاق الاستثمارى.

٣ . حرمان الاقتصاد المصرى من موارد كانت تحصل عليها من شركات قطاع الأعمال العام وهو فائض الشركات الرابحة وناتج الضريبة على الأرباح وعلى أجور ومرتبات العاملين.

وهكذا يتضح أن أثر الخصخصة كان سلبيا على العمالة ليس فقط على المدى القصير بل أيضا على المدى طويل الأجل.

آثار تحرير التجارة الخارجية على ظاهرة البطالة.

تهدف هذه السياسة إلى جعل الاقتصاد المصرى اقتصادا مفتوحا لزيادة الصادرات والحد من عجز الميزان التجارى، لكن ذلك أدى إلى أضعاف الطاقة الإنتاجية المحلية وزيادة عجز الميزان التجارى فضلا عن خفض خلق فرص عمل جديدة وزيادة معدلات البطالة.

ونلخص مما تقدم أن كل أداة من أدوات الإصلاح الاقتصادى بشقيه التثبيت والتكيف الهيكلى لها آثار مباشرة وغير مباشرة على إمكانية خلق وظائف جديدة وعلى معدلات البطالة.

الفصل الرابع
دور الاستثمار فى مكافحة البطالة

الملامح الأساسية لاستراتيجية مكافحة البطالة فى مصر

كى تكون هناك استراتيجية لمكافحة البطالة فى مصر لابد ان تكون هناك زيادة مستمرة فى الطلب على العمالة وذلك من خلال زيادة الاستثمار والإنتاج وتحقيق زيادة سريعة فى معدلات النمو، مع تحسين فرص العمل من خلال الاهتمام بالتعليم والتدريب وإعادة تنظيم وتوزيع السكان وخفض معدلات الزيادة السكانية بما يتناسب مع معدلات النمو الاقتصادى.

لذلك يجب ان ترتكز استراتيجية مكافحة البطالة فى مصر على المراحل الأساسية التالية :-

١- تنمية وزيادة القواعد الاستثمارية من خلال :-

أ - التوجه بالاقتصاد نحو التصدير.

ب - التوسع فى الصناعات الصغيرة

ج - الاهتمام بتنمية السياحة.

الاتجاه إلى تنمية الصحراء.

٢- تنميه القوى البشرية من خلال :-

أ - الاهتمام بتطوير التعليم والتدريب.

ب - الاهتمام بالقطاع غير المنظم

ج - إعادة تنظيم وتوزيع السكان جغرافيا.

أولا : تنمية وزيادة القواعد الاستثمارية والإنتاجية.

أ - التوجيه بالاقتصاد نحو التصدير

من الملاحظ زيادة صادرات بعض الدول مثل تايوان، وهونج كونج وسنغافورة والمكسيك وتركيا وغيرها من الدول، ويرجع السبب الرئيسى فى زيادة صادرات تلك الدول إلى إنها أخذت استراتيجية تصديرية منذ بداية الستينيات، أما مصر وغيرها من البلاد النامية الأخرى فقد اتجهت نحو إشباع احتياجات السوق الداخلية الأمر الذى ترتب عليه ضياع فرص وأسواق تصديرية عديدة وعدم توفير فوائض مالية كان يمكن استثمارها أو توظيفها لتوفير فرص جديدة للعمل وبالتالى فإن التوجه بالاقتصاد نحو التصدير يتطلب أساسا مايلى :-

■ دراسة أسواق التصدير والتعرف على مختلف المحددات والعقبات التى تواجه الدول النامية ومن أهم هذه المحددات ظهور تكتلات دولية جديدة وفرض سياسات حماية وجمارك عديدة أمام صادرات الدول النامية فضلا عن ضيق القدرة الاستيعابية لبعض الأسواق فى الدول النامية.

■ تحديد بعض السياسات الواجب اتباعها لدعم القدرة التنافسية المصرية إزاء المنتجات الأخرى التى تنافسها فى الأسواق العالمية وذلك من خلال:-

■ عدم فرض رسوم جمركية عالية على السلع الوسيطة المستخدمة فى تصنيع المنتجات التصديرية تفاديا لارتفاع أسعار هذه المنتجات.

■ التركيز على تطوير السلع والمنتجات المصرية باستمرار خاصة التى تتوافر لها ميزة نسبية داخل الأسواق العالمية.

■ تشجيع استخدام واستيراد أساليب التكنولوجيا الحديثة مع تحفيز جهود البحث العلمى والتكنولوجى بغية تطويع تلك الجهود لخدمة الصناعة التصديرية.

■ تحفيز مشروعات الصناعات التصديرية بمختلف السياسات والإجراءات وذلك عن طريق تقديم بعض القروض الميسرة والاقتراض بضمان العقود التصديرية مع تزايد منح الإعفاءات الضريبية بتزايد حجم الصادرات من ناحية أو مع زيادة العمالة بالمشروع من ناحية أخرى.

ب- التوسع فى الصناعات الصغيرة.

تلعب الصناعات الص غيرة دورا فعالا فى تنمية المهارات الفنية والقدرات الإدارية ومن ثم تقدم دعما مهما للصناعات الكبيرة، وتؤكد معظم تجارب وخبرات الدول التى اهتمت وتوسعت فى مجال الصناعات الصغيرة أنها تستوعب فرص عمل عديدة باستثمارات ضئيلة نسبيا، فضلا عن اعتمادها فى توفير احتياجاتها على مصادر ذاتية وبتكلفة منخفضة نسبيا وترجع أهمية التوسع فى الصناعات الصغيرة فى مصر إلى مايلى : -

■ تعمل الصناعات الصغيرة على توفير فرص عمل عديدة فى مختلف التخصصات مما يساهم فى حل مشكلة البطالة فى عديد من القطاعات.

■ تسهم الصناعات الصغيرة إلى حد كبير فى تحقيق الامتداد العمرانى وتشجيع الهجرة الداخلية للسكان، كما تعتبر مصدرا مهما للنقد الأجنبى إذا ما وجهت منتجاتها للتصدير للأسواق الخارجية بأسعار تنافسية.

■ تساهم الصناعات الصغيرة فى تنمية القطاع الصناعى والزراعى والقطاع السياحى.

■ تساعد المشروعات الصغيرة فى تشغيل واستثمار المدخرات الوطنية البسيطة والتى يصعب استثمارها فى المشروعات الكبيرة.

■ تعتبر المشروعات الصغيرة أكثر كفاءة من الصناعات الكبيرة فى استخدام وتدريب نوع معين من القوى العاملة الماهرة، كما أن هذه المشروعات تستخدم تكنولوجيا سهلة، وليست معقدة وهذه التكنولوجيا تتصف بأنها ذات تكلفة أقل واحتياجاتها للتدريب عليها محدود، ويمكن لعنصر العمل تعلمها واستيعابها بيسر فى فترة زمنية قصيرة وكل ذلك يتلاءم مع ظروف الدول النامية.

■ تحتاج تلك المشاريع إلى استثمارات قليلة حيث تعانى الدول النامية من قلة الموارد المالية ومن ثم فإن أنماط تلك المشروعات تناسب المقدرة الاستثمارية فى تلك الدول سواء كان الاستثمار فيها يتم بواسطة الإفراد أو مصادر تمويل أخرى.

■ تقوم هذه الصناعات الصغيرة باستيعاب أعداد كبيرة من العاطلين من الشباب مما يؤدى إلى النمو الاقتصادى ورفاهية المجتمع وكذا إلى عدم انتشار الجريمة أو الحد منها حيث إن عدم استطاعة الفرد تلبية احتياجاته الضرورية يؤدى إلى الانحراف.

■ ولكى يتم تشجيع وتنمية الصناعات الصغيرة يجب على الدولة اتباع بعض أو كل السياسات التالية :-

■ تدبير التمويل اللازم للصناعات الصغيرة وبأسعار فائدة منخفضة نسبيا مع منح مزيد من التيسيرات والحوافز الضريبية مع تخصيص بعض الصناديق أو المصارف لتمويل هذه المشروعات وتأمين مخاطرها.

■ تشجيع مشروعات الاحلال والتجديد فى الصناعات الصغيرة القائمة وتشجيعها على التصدير باستخدام أساليب التكنولوجيا الحديثة التى تتناسب من الناحية الاقتصادية والفنية مع قدراتها وبما يحقق دعم القدرة التنافسية للصادرات المصرية.

■ منح المزيد من الحوافز الضريبية لمشروعات الصناعات الصغيرة التى تحقق زيادة فى الصادرات أو فى أعداد العاملين بها.

■ تشجيع قيام الاتحادات والجمعيات التعاونية الإنتاجية التى تساهم فى دعم جهود الإنتاج والتمويل والترويج والتسويق لهذه الصناعات، مع مساعدتها فى تدريب بعض العاملين بها من خلال إنشاء بعض مراكز التدريب المهنى والفنى.

ج - الاهتمام بتنمية السياحة.

تعتبر السياحة من الناحية الاقتصادية مصدرا مهما من مصادر الدخل القومى، كما تتشعب أنشطتها لتغطى قطاعات ومشروعات نوعيه عديدة.

والسياحة فى مصر تعتبر سوقا قابلة للتوسع باستمرار لما تتمتع به من عوامل الجذب السياحية والتى تجعلها فى مقدمة الدول السياحية حيث تتميز بمناخ معتدل وسواحل طبيعية فضلا عن انتشار آثارها الفرعونية والمسيحية والإسلامية. وتتميز المشروعات السياحية بارتفاع عوائدها نسبيا بالمقارنة بالقطاعات الاقتصادية الإنتاجية الأخرى.

كما تعتبر السياحة من أكثر المشروعات جذبا لرؤوس الأموال فهى صناعة مركبة تتعدد بها مجالات الاستثمار شاملة مشروعات إقامة الفنادق والقرى السياحية ومراكز الاستشفاء والمطاعم ومراكز الترويج والرياضة والبواخر السياحية ووسائل النقل الجوى والبرى والنهرى بما ينعكس أثره إيجابيا على حركة النشاط الاقتصادى وتوفير فرص عمل عديدة مع تحقيق أرباح ضخمة يعاد استثمار بعضها فى إنتاج السلع والخدمات مما يجعل دورة النشاط الاقتصادى فى حركة مزدهرة باستمرار.

ء- تنمية الصحراء.

لم تلق تنمية الصحراء الاهتمام الكافئ فى النظرة التنموية رغم أنها أحد أضلاع مثلث التنمية ورغم الجهود الضخمة التى بذلت للخروج من الوادى الضيق بريفه وحضره وفى العقد الأخير اتجهت الدولة إلى تنمية الصحراء كحل حيوى لمشكلة الزيادة السكانية، وذلك عن طريق:

■ تنفيذ مشروعات قومية عملاقة (مثل دلتا توشكى وجنوب الوادى والمشروع القومى لتنمية سيناء) بهدف :-

■ تغير خريطة مصر الاقتصادية.

■ زيادة فرص العمل.

■ الخروج من الوادى الضيق.

■ زيادة المساحة المأهولة بالسكان.

إجراءات تفعيل الاتجاه نحو التنمية الصحراوية

■ إعداد خطة على مستوى المحافظات الصحراوية من خلال إنشاء وحدة لتخطيط القوى العاملة بكل محافظة لإعداد وتدريب الكوادر اللازمة لسد احتياجات سوق العمل فى التخصصات المختلفة.

■ تشجيع الشباب على ارتياد الصحراء والتعايش معها من خلال عدة برامج :-

- زيارات ميدانية ورحلات ومسابقات رياضية ومعسكرات ودورات تدريبية.

- توفير سكن للشباب

- عقد ندوات تعرض التجارب الناجحة فى مجال ارتياد الصحراء والتعرف على أسباب فشل بعض التجارب الأخرى مثل الافتقار للعمل الجماعى والتعاون من جانب بعض الأجهزة المعنية والمحليات.

ثانيا : تنمية القوى البشرية.

أ - الاهتمام بالتعليم والتدريب:

إن التطوير المستمر لنظام التعليم له أهميته من أجل إعداد القوى البشرية اللازمة لتلبية متطلبات فرص العمل المتاحة والمستقبلية، وخاصة إذا ما تم إعداد فائض القوى البشرية للعمل طبقا لمتطلبات سوق العمل داخليا وخارجيا، وبالتالى تبرز أهمية التعليم باعتبارة الدعامة الأساسية لبناء وتنمية الموارد البشرية من خلال توفير وإعداد الكوادر القادرة على دفع مسيرة التنمية فى مختلف القطاعات مع إعداد الفرد وفقا للمفاهيم الجديدة التى طرأت على المجتمع المصرى اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا بحيث يتم تكوين أجيال متتالية على مستوى عال من الكفاءة والمهارة، وفى ضوء ذلك يجب اهتمام الدولة بما يلى :-

■ تحسين نوعية التعليم والتركيز على احتياجات سوق العمل وعلى علوم المستقبل من خلال تطوير المناهج وأساليب التعليم بما يحقق تلبية احتياجات التنمية من قوة العمل اللازمة.

■ التوسع فى التعليم المهنى والارتقاء بمستواه حيث يهدف هذا النوع من التعليم إلى تكوين قاعدة أساسية من مختلف التخصصات المهنية والحرفية لتنفيذ مشروعات وبرامج التنمية من مختلف القطاعات.

■ ضرورة الاهتمام بأساليب البحث العلمى والتطبيقى لأعداد أجيال قادرة على البحث والتطوير وتنمية روح الابتكار.

■ الاهتمام بتعليم اللغات الأجنبية خاصة خلال مراحل التعليم الأساس وكذا دراسة نظم المعلومات والحاسب الآلى مع ربطه بمشاكل البيئة.

■ تقسيم النظام التعليمى بدءا من المراحل التعليمية الأولى إلى قسمين: الأول يركز على التخصصات المهنية الدقيقة، والقسم الثانى يهتم بالتخصصات العامة التى يمكن تحويلها إلى كوادر متخصصة فيما بعد طبقا لاحتياجات سوق العمل.

ب - إعادة تنظيم وتوزيع السكان

تتصل الظاهرة السكانية اتصالا وثيقا بالعديد من الجوانب الاقتصادية باعتبار أن عدم التوازن بين الأعداد المتزايدة للسكان وبين الموارد الاقتصادية المتاحة يؤثر سلبا على متوسط دخل الفرد وعلى مستوى معيشته وعلى الادخار والاستثمار، وبالتالى على مستوى التنمية الاقتصادية مع العالم الخارجى حيث تتزايد الواردات عن الصادرات وتزداد حدة مشكلة ميزان المدفوعات والديون الخارجية.

وعلى الدولة أن تسعى إلى خفض معدل النمو عن طريق توعية الأفراد عن مدى خطورة الزيادة السكانية والانفجار السكانى الذى سوف يترتب عليه تفاقم مشكلة البطالة فى مصر وعدم القدرة على حل هذه المشكلة.

ويلاحظ أن قوة العمل فى المجتمع تتأثر بعاملين أساسين هما :-

- الهجرة السكانية (الهجرة الداخلية / الهجرة الخارجية)

- التركيب النوعى للسكان (إناث - ذكور)

حيث إن لكل من العوامل السابقة بعض الآثار الإيجابية والسلبية التى تتحدد طبيعتها طبقا للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، حيث تؤدى الهجرة الداخلية إلى المزيد من الخلل فى التوزيع السكانى نتيجة لتدفق أعداد كبيرة من سكان الريف إلى المناطق الحضرية أو تمركز بعض أفراد المجتمع داخل الوادى الضيق بينما تؤدى فى أحيان أخرى خاصة إذا ما أحسن توجيهها إلى علاج الخلل فى التوزيع السكانى من خلال إقامة المجتمعات العمرانية الجديدة مثل مدينة العاشر من رمضان ومدينة السادات ومدينة المنيا الجديدة ومدينة ١٥ مايو ومدينة السادس من أكتوبر حيث تمثل هذه المدن توسعا عمرانيا فى الأراضى الصحراوية، وتسهم المدن الجديدة فى توفير فرص عمل فى عدة مجالات مثل الإنشاء والتشييد والعمل بالمشروعات الاقتصادية بهذه المدن والعمل بالأنشطة الخدمية والحكومية وكذلك بالأنشطة المهنية والتجارية.

أما بالنسبة للهجرة الخارجية فإنها تؤدى إلى زيادة حصيلة مصر من العملات الأجنبية إلا أنها على الجانب الآخر تؤدى إلى تسرب أعداد كبيرة من العمالة الماهرة للعمل بالأسواق الخارجية مما ينعكس أثره فى تواجد فائض اكبر فى بعض المهن ذات المستوى المهارى المنخفض نسبيا مقابل حدوث ندرة نسبية فى بعض المهن ذات مستوى المهارة المرتفعة نسبيا.

وفى ضوء التحليل السابق تتحدد معالم ومحاور سياسات إعادة تنظيم وتوزيع السكان فى مصر كمايلى :-

■ تكثيف برامج تنظيم الأسرة والتوعية الاجتماعية بتنظيم النسل مما يؤدى إلى انخفاض معدلات النمو السكانى عن معدلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

■ تشجيع الهجرة الداخلية للسكان مع التركيز على توزيع فائض العمالة فى بعض المناطق أو إلى المجتمعات العمرانية الجديدة وتشجيع الهجرة اليها بجميع الوسائل وأهمها :-

- منح تسهيلات مالية مناسبة لإقامة مشروعات للشباب مع توفير المساكن بأسعار وشروط ميسرة.

- توفير مختلف المرافق والخدمات التعليمية والصحية والاجتماعية والترفيهية والمواصلات.

■ تشجيع إنشاء الاستخدام الخارجى وتنظيم عقود العمل الجماعية لتشجيع الهجرة الخارجية (مع مراعاة ألا يؤثر ذلك على نقص العمالة الماهرة بالداخل).

ج- الاهتمام بالقطاع غير المنظم.

ويمثل القطاع غير المنظم شريحة من قوى العمل، وهو لم يحظ بالقدر الكافى من الدراسات مقارنا بالقطاعات الاقتصادية الأخرى نظرا لعدم تعريفه بشكل واضح مع نقص المعلومات عنه وتتمثل عمالة هذا القطاع سواء كانت ذكورا أو إناثا فى الفئات التالية :-

- العمالة أقل من ١٥ سنة.

- من يعمل لحسابه ولا يستخدم أحدا (أصحاب المنشآت الفردية والأنشطة الاقتصادية المحدودة).

- من يعمل لدى الغير بأجر أو بدون أجر (مثل قطاع الزراعة أو القطاعات الخدمية والحرفية الصغيرة).

خصائص القطاع غير المنظم :-

- إمكان مزاولة هذا النشاط فى أى موقع جغرافى فى الريف أو الحضر.

- محدودية رؤوس الأموال اللازمة لبدء العمل به.

- قدرته على استيعاب فائض العمالة.

- توجد علاقة وثيقة بين نمو السكان من ناحية ونمو ذلك القطاع والعمالة به من ناحية أخرى.

- سهوله دخول وخروج العمالة بهذا القطاع.

- يعتمد بشكل كبير على استخدام وسائل الإنتاج والعمل اليدوى.

- تعتمد منشآت هذا القطاع اعتمادا رئيسيا على المصادر المحلية للحصول على الخامات ومستلزمات الإنتاج.

- تختلف شروط العمل بهذا القطاع من نشاط لآخر حسب طبيعة كل نشاط.

- الهيكل التعليمى لأصحاب الأعمال فى هذا القطاع متواضع بشكل عام نظرا لأن غالبيتهم من الأميين أو ممن يقرأون ويكتبون فقط وبخاصة المرأة.

- يعتبر القطاع غير المنظم قطاعا مستقرا حيث من يعمل به يعمل بشكل دائم.

- يغطى جميع الأنشطة الاقتصادية وبخاصة الصناعات التحويلية والتجارة والمطاعم والفنادق.

- ارتفاع مستوى الأجور لبعض العاملين بهذا القطاع.

- زيادة عدد ساعات العمل المحددة بهذا القطاع عما هو موجود بقانون العمل.

مشاكل القطاع غير المنظم:

- عدم وجود قاعدة بيانات عن عمالة المرأة حيث يلاحظ انخفاض مشاركتها فى القوى العاملة وهو ما يمكن إرجاعه إلى :-

■ عدم حماس البعض منهن.

■ ظروفهن الفسيولوجية التى تقلل فرص تشغيلهن.

■ العادات والتقاليد السائدة فى بعض المناطق.

- عدم وجود استراتيجية عامة مع تفشى الأمية بين العاملين بهذا القطاع.

- عدم وجود حماية تشريعية أو مظله تأمينية لمن يعمل بهذا القطاع.

الأشكال الأساسية للاقتصاد غير المنظم بالدول النامية :

الشكل البدائى يقصد به الإنتاج الذاتى فى الزراعة والتجهيز الذاتى فى المناطق الريفية.

الأنشطة السلعية الأنشطة الحرفية والتجارية والخدمية ذات الحجم الصغير جدا.

بعض السياسات والإجراءات المساندة

أ- فى مجال الاستثمار والإنتاج

■ منح مزيد من الحوافز للمشروعات الاستثمارية خاصة تلك التى تفتح أسواقا جديدة للتصدير أو تساهم فى تعمير مناطق جديدة أو نائية او توفير فرص عمل جديدة بمعدلات مناسبة.

■ استخدام بعض الأساليب لتشجيع الاستثمار المحلى وخاصة القطاع الخاص مع تقديم التمويل اللازم للنشاط الإنتاجى وللمشروعات الصغيرة بشروط ميسرة.

■ تشجيع المشروعات التصديرية التى تلبى احتياجات الأسواق العالمية وخصوصا الأسواق العربية والإفريقية للاستفادة من خفض تكلفة النقل مع السعى نحو الاستفادة من الفراغات المتوافرة بوسائل النقل البحرى والجوى.

■ التركيز فى مراحل التنمية القادمة على برامج التنمية الإقليمية والمحلية من خلال تحفيز المشاركة الشعبية للمواطنين فى تمويل وإدارة مشروعات التنمية، وبالتالى يتم تدريجيا وباستمرار توفير فرص عمل جديدة ومشجعة ومرضية تستوعب الأعداد المتتالية من قوة العمل.

■ منح مزيد من الحوافز مقابل زيادة أعداد المساهمين فى المشروع او مقابل ارتفاع قيمة رؤوس الأموال المدفوعة.

■ توفير مزيد من الحوافز مقابل زيادة حجم صادرات المشروعات بشرط استثمار مقابل هذه الإعفاءات فى التوسع الاستثمارى لهذه المشروعات.

تقديم مزيد من الدعم لتلك المشروعات التى تساهم فى تحقيق بعض أو كل من البرامج التى تحقق الأهداف التالية :-

- التوسع فى الإنتاج الزراعى والصناعى.

- توفير فرص عمالة جديدة وارتفاع مستوى الإنتاجية.

- استغلال بعض المناطق السياحية.

- دعم أنشطة حماية البيئة والنهوض بالصناعات الريفية والتكنولوجية.

■ إقامة مراكز ترويجية للصناعات التصديرية فى الأسواق الخارجية لتتولى دراسة الأسواق والترويج للمنتجات بالتعاون مع بعض المؤسسات المحلية والدولية.

■ دراسة إمكانية إصدار طابع مالى فئة جنيه أو خمسة جنيهات يحصل من أعضاء النقابات المهنية والاتحادات العمالية وكذا من أعضاء النوادى والجمعيات الجاهلية أومن المسافرين للخارج او عند استخراج البطاقات وجوازات السفر على أن تخصص حصيلتها لتمويل بعض المشروعات التى تستوعب ولو مؤقتا بعض إعداد البطالة الموسمية أو الدورية او لدعم موارد الصندوق الاجتماعى للتنمية وزيادة قدرته التمويلية.

ب- فى مجال توظيف العمالة.

■ تشجيع تأسيس شركات توظيف خاصة مسئولة عن دراسة أسواق العمل (الطلب على العمالة) والمعروض منهم بحسب تخصصاتهم مع إمكانية تدريبهم أو إعادة تأهيلهم وفقا لاحتياجات سوق العمل مع تشغيل المتعطلين فى بعض الصناعات أو المشروعات الموسمية لحين إيجاد فرص العمل المناسبة.

■ يقترح أن تكون عقود العمل لمدة محددة وخاصة فى مراحل التعيين الأولى بحيث تكون لمدة خمس سنوات فى المرحلة الأولى ثم يتم التجديد لمدد أخرى أطول نسبيا تتزايد تباعا مع ربط نظم التوظف مع نظام التأمينات الاجتماعية.

■ التأمين ضد مختلف أنواع البطالة (المؤقتة أو الموسمية أو الهيكلية.. إلخ)

■ تشجيع تأسيس شركات استخدام العمالة فى الخارج لتنظيم العملية التعاقدية وتأمين مستحقات العاملين سواء تم ذلك فى شكل تعاقدات فردية أو جماعية.

■ الربط بين سياسات التدريب واحتياجات سوق العمل الداخلى والخارجى بحيث يتم توفير العمالة المؤهلة والمدربة والقادرة على المنافسة فى الأسواق الخارجية.

■ إنشاء جمعية أهلية تتولى استقبال وتسجيل وتوظيف العائدين من الخارج أو المسرحين من الخدمة العسكرية أو من بعض الأنشطة الصناعية مقابل نفقات رمزية.

دور بعض الأجهزة الرئيسية

أ- دور الصندوق الاجتماعى للتنمية :

يهدف الصندوق إلى تنمية المشروعات الصغيرة وتنمية الموارد البشرية بتمويل برامج التدريب وإعادة التدريب والمعاونة الفنية.

ويساهم الصندوق فى توفير العديد من فرص العمل والتى تقدر بحوالى ٥٠٠ ألف فرصة عمل اضافية.

أهم السياسات المقترحة لتسهيل مهمة الصندوق الاجتماعى للتنمية

■ التعرف على فرص الاستثمار الحقيقية بالمحافظات وتمويلها جزئيا أو كليا من الصندوق.

■ إعفاء مشروعات الصندوق الاجتماعى للتنمية من الضرائب لمدة عشر سنوات فى المناطق والمجتمعات العمرانية الجديدة وخمس سنوات فى المناطق الريفية مع زيادة سقوف التمويل والائتمان للمشروعات الصغيرة بشرط توفير فرص عمالة جديدة.

أهم برامج الصندوق الاجتماعى :

١ - برنامج تنمية المشروعات الصغيرة من خلال منح قروض لتأسيس مشروعات صغيرة أو التوسع فى مشروعات قائمة بالإضافة إلى توفير التدريب الفنى والإدارى والمهنى للأفراد وذلك لتوفير فرص عمل جديدة من خلال تنمية ملكات العمل الحر لدى الأفراد.

٢- برنامج إعادة توزيع العمالة.

من خلال مساعدة الشركات التى تقوم بإجراء تعديل هيكلى فى إيجاد حلول

لمشكلة العمالة الزائدة من خلال توفير عدد من البدائل منها التقاعد المبكر والتدريب واعادة التدريب والحصول على إعانات البطالة أو فرص عمل بديلة أو قروض لإنشاء مشروع صغير.

٣- برنامج الأشغال العامة.

يهتم هذا البرنامج بتوفير البنية الأساسية والمرافق العامة فى المناطق المحرومة وتحسينها فى المناطق التى تعانى من قصور فيها بهدف رفع المستوى المعيشى بها مثل مشروعات تحسين الطرق ومياه الشرب والصرف الصحى وصيانة المرافق العامة.

ب - دور الجهاز المصرفى :

يعتبر الجهاز المصرفى عصب التنمية الاقتصادية والاجتماعية وله دور كبير فى مكافحة مشكلة البطالة من خلال توفير التمويل اللازم للمشروعات.

ويقوم الجهاز المصرفى بالعديد من الأنشطة وهى :-

- المشاركة فى تمويل المشروعات الاستثمارية والتأكد من جدواها الاقتصادى.
- توفير الائتمان اللازم للمشروعات الصغيرة.
- القيام بدور المستثمر المالى للراغبين فى شراء بعض الأصول أو تصدير بعض المنتجات.
- توفير وتطوير برنامج متكامل لتمويل المشروعات الصغيرة بما يسمح بخلق فرص عمل جديدة للعمالة الزائدة والمحولة من المشروعات العامة بالتعاون مع الصندوق الاجتماعى.
- توفير التمويل اللازم للمشروعات التى لا تستطيع تحمل نفقات رأسمالية كبيرة.

ج - دور الجهاز الحكومى والإدارى :

- يقوم الجهاز الحكومى والإدارى بتقديم العون الفنى والتسويقى من خلال المكاتب التجارية الخارجية وتنظيم المعارض والأسواق الدولية.
- الرقابة على إنتاج الصناعات طبقا لمعايير الجودة العالمية.
- تقديم المعاونة الفنية وإعداد الدراسات اللازمة للتوسع فى المشروعات الصغيرة.
- تقليل القيود وتبسيط الإجراءات فى مجال تصدير الصناعات الصغيرة.

هذا وقد تساهم الأجهزة الحكومية بدور المشجع للاستثمار والإنتاج من خلال :-

تخصيص بعض المجتمعات العمرانية الجديدة لإقامة بعض المشروعات بأسعار رمزية وأعباء تمويلية منخفضة.

- التوسع فى التعليم الفنى بمراحله المختلفة مع الاهتمام بالتدريب الميدانى.
- تطوير سوق المال فى مصر وربطه بالسوق العالمية.

د - دور الاتحادات والغرف الصناعية والتجارية :

تساهم الاتحادات والغرف الصناعية والتجارية فى مكافحة مشكلة البطالة من خلال:

- المشاركة فى تمويل الحملات الترويجية وتبادل المعارض.
- تشجيع جهود البحث والتطوير التكنولوجى والتطبيقى بتقديم التمويل اللازم لها.
- تشجيع أقامة بعض المراكز التسويقية فى الأسواق الخارجية لمتابعة تطورات السوق وتوقعات الطلب على المنتجات المصرية

التوصيات:

١- إن تشجيع الاستثمار وتوسيع قاعدته هو الطريق الصحيح لحل مشكلة البطالة والحد منها والمهم هو كيفية الحصول على الاستثمارات اللازمة وتدبير المال اللازم لها.

٢- ضرورة توفير المناخ الاستثمارى المناسب والمستقر لجذب رؤوس الأموال المصرية والعربية والأجنبية وتشجيعه باتباع سياسة الحوافز كالإعفاء الضريبى.

٣- مراجعة القوانين والتشريعات العمالية للوصول إلى قوانين وتشريعات جيدة تحكم العلاقة بين العامل ورب العمل بطريقة متوازنة وليس على حساب أحدهما دون الآخر.

٤- مراجعة القوانين واللوائح الخاصة باستيراد العمالة الأجنبية لتحقيق قدر من التوازن بين العرض والطلب على العمالة المصرية بما يسمح باستيعاب جزء من العمالة المتعطلة.

٥- ضرورة استثمار جميع الموارد المتوافرة بمصر.

٦- تشجيع العاملين الحاليين إلى المعاش على استثمار أموالهم التى يحصلون عليها عند الإحالة إلى المعاش بإقامة مشروعات صغيرة تعتمد على الخامات المحلية.

٧- تنشيط السياسة الخارجية فى خدمة الاقتصاد المصرى والعمل على فتح مجالات خارجية للعمالة المصرية لتخفيف عدد المتعطلين وتحقيق عائد اقتصادى يسمح بتمويل فرص عمل أخرى.

٨- الاهتمام بالتدريب التحويلى فى المهن المتشابهة والتى تشتد إليها حاجة سوق العمل والتنسيق بين سياسة الاستخدام وسياسة التعليم والتدريب.

٩- مراعاة توزيع فائض الخريجين بحيث يتجنب تضخم العمالة وتكدسها فى بعض الأجهزة ونقصها فى أجهزة أخرى.

١٠- ترشيد سياسة تعيين الخريجين تدريجيا.

١١- تقديم بعض التسهيلات للخريجين الذين يرغبون فى إقامة مشروعات صغيرة.

١٢- التيسير على الشباب فى الحصول على القروض الميسرة من بنوك التنمية لإقامة المشروعات الصغيرة بالقرية والتى تعتمد على إمكانيات البيئة ومنتجاتها.

١٣- يجب استبدال نظم الأجور الحالية بنظم أخرى ذات فعالية يرتبط تطبيقها بقيام الوحدات الإنتاجية بالكشف عن فائض العمالة لديها بحيث تلتزم بحجم معين من الأجور تبعا لنوع النشاط الذى تمارسة وتطبيق نظام عادل لربط الآجر بالإنتاج.

١٤- توزيع الأراضى الصحراوية على القادرين على استزراعها بعد توفير البنية الأساسية لها مع ضرورة حسن اختيار الموزع عليهم هذه الأراضى وتوفير مصادر المياه وانخفاض سعر الأرض وكذلك تيسير التمويل اللازم وتيسير تسجيل ملكية هذه الأرض للمنتفعين.

١٥- السعى نحو اكتساب أسواق عمل جديدة بالخارج ودراسة حاجتها من العمالة المصرية.

١٦- تشجيع القطاع الخاص على إنشاء عدة شركات فى المحافظات لمزاولة الخدمات التقليدية فى مجال أعمال النظافة والسباكة والكهرباء والتجارة بما يكفل تشغيل أعداد كبيرة من العمالة

لمواجهة النقص فى الحرفيين وبما يحقق تقديم هذه الخدمات بتكلفة مناسبة للمواطنين.

١٧- الاهتمام بتشجيع الصناعات الصغيرة ذات الحجم المحدود التى يمكن أن يقوم بها الأفراد أو الأسر وتلك تعرف بالصناعات المغذية خاصة ما كان منها معتمدا على الخامات المحلية وتطوير هذه الصناعات ومدها بالآلات والمعدات الحديثة وبالخامات والمستلزمات وتسويق منتجاتها محليا وخارجيا.

١٨- تطوير وتنمية الصناعات والمشروعات السياحية التى لا تحتاج إلى تكثيف لرأس المال بقدر ما تحتاج إلى الأيدى العاملة المدربة مثل المشروعات اليدوية كصناعة التماثيل والنسيج.

١٩- قيام الإعلام من خلال الوسائل الإعلامية المرئية والمسموعة بالدعوة لتغيير بعض سلوكيات الناس واتجاهاتهم نحو قيمة العمل وبخاصة العمل اليدوى وزيادة الإنتاج.

٢٠- اعتبار هدف خلق فرص العمل أحد الأهداف القومية للتنمية وذلك بإحداث تغيير جوهرى فى أساليب منهجية التخطيط والتى تأخذ فى اعتبارها مساهمة تلك الاستثمارات فى تحقيق الأهداف القومية.

٢١- تحقيق الاستغلال الامثل للموارد البشرية بحيث تسهم بأوفر نصيب فى تنمية الاقتصاد القومى ورفع مستوى المعيشة.

٢٢- الاهتمام بوجه خاص بالسياسة الاستثمارية مع رفع حجم الاستثمارات وإعادة تخصيصها بين القطاعات وتقليل الاعتماد على المشروعات الإنتاجية كثيفة رأس المال بحيث لا تتعارض نتائجها مع سياسة رفع مستوى التشغيل المستهدفة فى الاقتصاد القومى وإعطاء الأولوية لامتصاص البطالة على أن تؤدى السياسة الاستثمارية إلى استراتيجية تنمية طويلة الأجل وتبنى على استثمارات حقيقية ومتوازنة.

٢٣- اتخاذ الخطوات المدروسة لإعداد الإصلاح الجوهرى للنظام التعليمى والتدريبى بهدف الوفاء بالاحتياجات الحقيقية للعمالة اللازمة للمجتمع كما ونوعا مع ربط التعليم بالإنتاج بحيث يحقق هذا التوازن بين العرض والطلب دون فوائض غير مرغوب فيها.

٢٤- وضع سياسة تكنولوجية تتفق مع استراتيجيات التنمية والتى تهدف إلى خلق فرص عمل جديدة وتساير أوضاع وهيكل سوق العمل.

٢٥- الاهتمام بالقطاع الخاص لزيادة قدرته على استيعاب فائض العمالة.

٢٦- الاهتمام بالبنية الأساسية من أعمال الطرق وشبكات المياه والصرف الصحى والكهرباء وغير ذلك للعمل على امتصاص نسبة من المتعطلين.

٢٧- الاستغلال المكثف للامكانات المادية والبشرية المتاحة بما يكفل توفير العمالة المنتجة.

٢٨- التنسيق بين السياسات والتشريعات المختلفة بمراعاة تأثيراتها المباشرة وغير المباشرة على سوق العمل وعلى قدرة النظام الاقتصادى على خلق فرص عمل.

٢٩- توفير قاعدة من البيانات الأساسية عن قوة العمل بخصائصها المختلفة وتوزيعاتها الجغرافية، وكذلك عن الطلب فى الحاضر والمستقبل بتوزيعاته المهنية على مستوى التخصص الدقيق بحيث يتم تحديثها بشكل دائم ومستمر.

٣٠- تشجيع تأسيس شركات توظيف خاصة بهدف دراسة المعروض والمطلوب من العمالة مع إمكانية تدريبهم وفقا لاحتياجات سوق العمل مع تشغيل المتعطلين فى بعض الصناعات أو المشروعات الموسمية لحين إيجاد فرص العمل المناسبة لهم.

٣١- وأخيرا العمل على حل مشكلة الانفجار السكانى وذلك بالبحث عن الدافع الرئيسى الذى يؤدى إلى الزيادة السكانية والذى اتضح أنه سبب اقتصادى حيث تلجأ الكثير من الأسر الفقيرة إلى الإنجاب بكثرة لاستخدام الأطفال للعمل والتكسب من ورائهم.

المراجع

الكتب العلمية

- البطالة فى الوطن العربى : المشكلة والحل للأستاذ خالد الزواوى - الناشر مجموعة النيل العربية الطبعة الأولى- ٢٠٠٤.

- استراتيجية الاستثمار وإدارة الأموال - إعداد خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة - إشراف د/ عبدالرحمن توفيق الطبعة الثالثة ٢٠٠٤.

- مشكلة البطالة وأثر برنامج الإصلاح الاقتصادى عليها - دكتور على عبد الوهاب نجا - الناشر الدار الجامعية - ٢٠٠٥.

- تقرير المجلس القومى للخدمات والتنمية الاجتماعية - الدورة الحادية عشرة سنة ١٩٩٠ / ١٩٩١.

- تقرير المجلس القومى للخدمات والتنمية الاجتماعية - الدورة الرابعة والعشرون سنة ٢٠٠٣ / ٢٠٠٤.

- تقرير المجالس القومى للخدمات والتنمية الاجتماعية - الدورة السادسة والعشرون سنة ٢٠٠٥ / ٢٠٠٦.

- تقرير المجلس القومى للإنتاج والشئون الاقتصادية - الدورة الثانية والثلاثون سنة ٢٠٠٥ / ٢٠٠٦.

الرسائل العلمية

- دور برنامج الاصلاح الاقتصادى فى علاج مشاكل البطالة فى مصر - هالة ابراهيم محمد رجب -بحث مقدم للحصول على درجة العضوية فى العلوم الإدارية بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية سنة ٢٠٠٧.

- مشكلة البطالة فى مصر واستراتيجية المواجهة - محمد ناجى حسن خليفة - رسالة عضوية فى العلوم الإدارية بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية سنة ١٩٩٤

- اقتصاديات الاستثمار وأثرها على هيكل التمويل والربحية - صبحى نعيم جرجس - دراسة ميدانية للحصول على درجة العضوية فى العلوم الإدارية أكاديمية السادات للعلوم الإدارية سنة ٢٠٠٠.

- أثر تطبيق الإصلاح الاقتصادى فى مصر على البطالة - إعداد أميمة عبد العزيز أبوالعيون - بحث مقدم لمركز التدريب بالجهاز المركزى للتعبئة والإحصاء سنة ٢٠٠٧.

ـ شارك فى إعداد البحث: إلهام أحمد فؤاد - كبير باحثين، فاطمة محمد متولى - باحث، أمانى عبد العزيز - باحث،إشراف ناريمان عدلى الشماع - مدير عام، إشراف عام - هدى على مسعود رئيس الإدارة المركزية للبحوث.■

تحت رعاية الدكتور / على المصيلحى



* ثلاث ندوات للحد من انتشار أنفلونزا الخنازير
* تكثيف الرقابة والمتابعة على جميع مؤسسات الرعاية
* وضع خطة العمل للحد من انتشار الفيروس موضع التنفيذ

تحت رعاية الدكتور / على المصيلحى وزير التضامن الاجتماعى تعقد وزارة التضامن الاجتماعى وعلى مدار ثلاثة أيام ثلاث ندوات للتوعية وطرق الوقاية من أنفلونزا الخنازير ويحاضر فيها أطباء وأكاديميون فى إدارة الأزمات.

وأوضح الوزير أن هذه الندوات تأتى فى إطار خطة عمل الوزارة للحد من آثار الفيروس من خلال توعية العاملين بالوزارة والمديريات كذلك توعية الرائدات الريفيات والقيادات النسائية بالمجتمعات المحلية والعاملين بجميع مؤسسات الرعاية الاجتماعية والتثقيف الفكرى.

وقد كلف الوزير مديرى مديريات التضامن الاجتماعى بتشكيل مجموعات عمل تتولى المتابعة والرقابة بكل إدارة ووحدة اجتماعية بالمراكز والقرى والأحياء لتنفيذ الإجراءات الصادرة من وزارة الصحة للحد من انتشار الفيروس.

كذلك وضع الخطط المعدة لمواجهة الفيروس والحد من انتشاره موضع التنفيذ وتضم أحكام الرقابة على أماكن التجمعات الخاصة بخدمات التضامن الاجتماعى ومنها دور الحضانات الإيوائية ومؤسسات الأيتام ودور المغتربين ودور المسنين وأندية الطفل من خلال التأكد من توافر المعايير الصحية والالتزام بوجود إشراف طبى يومى، كذلك تنفيذ التعليمات الصادرة من وزارة الصحة بوجود أماكن لاستيعاب عزل ٥٪ من إجمالى المتلقين الخدمة مع وجود الأدلة واللافتات الإرشادية للوقاية من المرض بجميع الأماكن الخاضعة لإشراف الوزارة ومديرتها وإغلاق دور الحضانات التى لا تلتزم بالمعايير الصحية، كذلك تحديد أسماء المكلفين بالعمل من الجهاز الوظيفى والإشرافى بالوزارة والمؤسسات التابعة لها بالعمل فى حالة تفشى الوباء.

وكان الوزير قد وجه الإدارة الطبية بالوزارة بالتواجد اليومى للإشراف الطبى على أبناء مؤسسات الأحداث ومؤسسات المعاقين ذهنيا ومؤسسات المكفوفين بكل من القاهرة والجيزة.

مناقشة السياسات الاجتماعية والجنائية فى اجتماع مجلس إدارة المركز القومى للبحوث الاجتماعية والجنائية.

عقد الدكتور/ على المصيلحى وزير التضامن الاجتماعى الاجتماع الحادى والثمانين بعد المائة لمجلس إدارة المركز القومى للبحوث الاجتماعية والجنائية، كما حضر الاجتماع المستشار عبد المجيد محمود . النائب العام . والمستشار الدكتور/ عمر الشريف مساعد وزير العدل لقطاع التشريع واللواء أبو بكر الجندى واللواء عبد الرحيم القناوى وعدد من كبار أساتذة الجامعات والبحث العلمى ومنهم الاستاذ الدكتور على الدين هلال والأستاذ الدكتور محمد طارق حسين رئيس أكاديمية البحث العلمى والأستاذة الدكتورة/ صفاء الباز والأستاذة الدكتورة / ناهد صالح والأستاذة الدكتورة فوزية عبد الستار والمستشار أحمد على أبو النجا نائب رئيس مجلس الدولة والاستاذ الدكتور محمود عودة والأستاذة الدكاترة رؤساء الشعب بالمركز.

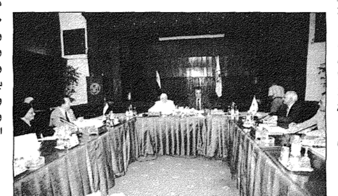
ناقش المجلس فى اجتماعه عددا من الموضوعات يأتى على رأسها مناقشة إنجازات المركز خلال العام العلمى ٢٠٠٨/٢٠٠٩ والبرنامج العلمى الذى سيجرى تنفيذه خلال العام ٢٠٠٩/٢٠١٠ إضافة على التصديق على ترقيات عدد من أعضاء هيئة البحوث بالمركز والترشيح لجوائز الدولة خلال العام القادم ٢٠١٠.

وأكد الوزير أن المركز يعمل دائما على معاونة صانع القرار من خلال بحوث علمية للأبعاد الاجتماعية والجنائية لمختلف الظواهر التى تحيط بالمجتمع المصرى ووضع الحقائق الكاملة أمامه حتى يتخذ القرارات المناسبة لمواجهتها وخلال العام المنصرم تصدى المركز لعدد من القضايا الاجتماعية كان من أهمها الإشراف على البرنامج القومى لتحديد الأسر الأولى بالرعاية الاجتماعية بالتعاون مع وزارة التضامن الاجتماعى اضافة على التطرق إلى قضايا المواطنة والقضايا الاعلامية القطاع غير الرسمى، المدن الجديدة المعوقات الثقافية للتنمية وآليات التكيف مع الفقر والشباب المصرى والهجرة غير الشرعية وجرائم الكمبيوتر والانترنت وأساليب معاملة الأطفال المنحرفين وغيرها من الدراسات والبحوث التى يجرى العمل فى بعضها بينما انتهى العمل فى البعض منها وتم إصدار تقاريرها البحثية.

وأشارت الدكتورة نجوى خليل مديرة المركز القومى للبحوث الاجتماعية والجنائية أن البرنامج العلمى للعام الجديد سيتضمن عددا من المشروعات البحثية، ومنها التقرير الاجتماعى ومسح للرأى عن هموم واهتمامات المواطن المصرى وثقافة مجتمع الانترنت بالإضافة إلى برامج بحوث (خمسة برامج) حول الانجاز بالبشر فى المجتمع المصرى بالتعاون مع وزارة الخارجية والأمم المتحدة وثقافة العمل الحر لدى الشباب.

هذا بالإضافة على بحوث العشوائيات لماذا يحلم المصريون . حقوق الإنسان . مسح ضحايا الجريمة . الصلح والتصالح فى النازعات الجنائية وغيرها . إضافة على البرامج التدريبية التى يجريها المركز لتدريب وكلاء النائب العام والبرنامج التدريبى للكشف عن الجريمة بالوسائل العلمية الحديثة . والبرنامج التدريبى العربى لمكافحة المخدرات وبرامج التدريب التى يجريها المركز بالتعاون مع المجلس القومى لمكافحة وعلاج الإدمان، وهيئة الاستعلامات.

أكد الدكتور على المصيلحى وزير التضامن الاجتماعى أن صندوق الجمعيات والمؤسسات الأهلية يعد إحدى آليات الوزارة الذى يعمل على دعم الجمعيات والمؤسسات الأهلية طبقا للاحتياجات الفعلية لها ووضع الأسس والقواعد العامة والشروط الخاصة بمنح الاعانات وتوزيعها على الصناديق الفرعية بالمديريات لصرفها على الجمعيات والمؤسسات الأهلية المعانة كذلك وضع السياسة العامة لتنمية موارد الصندوق والنظام المالى الذى يكفل



حسن سير العمل ووضع اللوائح الداخلية .. جاء هذا خلال اجتماع مجلس إدارة صندوق إعانة الجمعيات والمؤسسات الأهلية برئاسة الدكتور الوزير والذى يضم فى عضويته ممثلين عن الجمعيات والمؤسسات الأهلية والشخصيات المعنية بالمسائل الاجتماعية لتقرير الإعانات اللازمة للجمعيات الأهلية حتى تضطلع بدورها التنويرى كشريك أساسى فى التنمية.

وكان المجلس قد صدق على محضر الجلسة السابقة وعرض الحسابات الختامية والميزانية العمومية للصندوق المنتهية فى ٢٠٠٩/٦/٣٠ والمركز المالى للصندوق ومشروع الميزانية عن العام المالى ٢٠١٠/٢٠٠٩.

حيث وافق المجلس على اعتماد صرف ٤ ملايين جنيه لدعم الصناديق الفرعية لدعم الجمعيات بالمحافظات كذلك مبلغ ٤٥٠ ألف جنيه لتمويل خطة عمل الاتحاد العام للجمعيات لعقد الندوات والمؤتمرات والتدريب للتوعية بمرض أنفلونزا الخنازير ودور الجمعيات الأهلية فى حالة تفشى الفيروس بالتعاون مع الهلال الأحمر ووزارة الصحة . كما تمت الموافقة على صرف إعانة بمبلغ ١٥٠ ألف جنيه لجمعية الشباب المسلمين بدمنهور لاستكمال الإنشاءات، كذلك تم بحث صرف الف جنيه لكل عريس وعروسة فى الزفاف الجماعى الذى تعده محافظة الإسماعيلية بعد دراسة الحالات المستحقة.

كما وافق المجلس على إثابة العاملين بالجمعيات الأهلية دعما لدورهم الخدمى، وأوضح الوزير أن هذه الإثابة للمتميزين على أن يكون الأجر نظير عمل حيث تم التصديق على اعتماد مبلغ ٣ ملايين جنيه كذلك صرف الحد الأدنى للأجور والعلاوات.

وكان المجلس قد استعرض نشاط إدارة التمويل بشأن مراجعة أعمال الصناديق الفرعية بالمديريات ورداً على عدم قيام بعد الصناديق الفرعية بإعداد الحساب الختامى طالب الوزير بأهمية وجود بناء مؤسسى قوى بالصناديق الفرعية بالمديريات لدعم اللامركزية للارتقاء بمستوى الخدمة من خلال عقد الدورات التدريبية وحسن تخير الكوادر الفنية المؤهلة للعمل بالصناديق الفرعية.

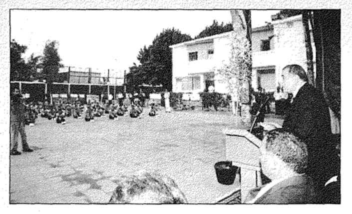
كما بحث المجلس زيادة موارد الصندوق، وأوضح الوزير أهمية وجود مبادرات لزيادة الموارد وتمت مناقشة عدة اقتراحات لزيادة الموارد ومنها قيام الصندوق بإدارة مشروعات ذات ربحية عالية من خلال الاستعانة بالخبرات والكوادر الفنية المتخصصة.

قام الدكتور على المصيلحى وزير التضامن الاجتماعى بزيارة تفقدية للمؤسسة العقابية بالمرج افتتح خلالها المرحلة الأولى من تطوير المؤسسة، بتكلفة قدرها ثلاثة ملايين جنيه.

وأوضح الوزير أن التطوير شمل شقين: أحدهما خاص بالبنية التحية والإنشاءات وشملت إنشاء صالتى طعام بالمؤسسة بقطاعيها القديم والجديد بسعة ٩٣٦ فردا وملحق به غرفة لحفظ الطعام والمواد الغذائية كذلك تطهير جميع خطوط الصرف الصحى وإنشاء شبكة مياه نقية مع تزويد المؤسسة بحنفيات حريق تغطى مساحة المؤسسة بالكامل مع تأمين الشبكة بثلاثة أجهزة إنذار . وتحويل عنبر إلى حمام كامل يسع ٤٩ دشاً بارداً وساخناً كذلك تبطين أرضية ملعب المؤسسة بالنجيل الصناعى.

كما أوضح الوزير أن التطوير جاء فى ضوء نتائج الدراسة الميدانية التى قامت بها الوزارة بالتعاون مع المركز القومى للبحوث الاجتماعية والجنائية، وانتهت الدراسة على إعداد خطة علمية وبرامج تسعى لتحقيق عدد من الأهداف منها تفعيل مبادىء حقوق الإنسان فى التعليم والعمل والحياة الكريمة من خلال برامج تأهيلية (تعليم . تدريب مهنى . ممارسة أنشطة)، كذلك إعداد قاعدة بيانات لأبناء





(محكوم عليهم وقيد الحكم) بهدف توظيفها فى إجراءات التقاضى والرعاية اللاحقة للأبناء وأسرهم، كذلك رصد ومتابعة المشكلات الأساسية التى تواجه الأبناء لوضع خطط علاجية ملائمة، وأنه لتحقيق هذه الأهداف تم اتخاذ قرارات النهوض بالمؤسسة وتطويرها.

وأضاف الوزير أن الشق الثانى من التطوير شمل النهوض بمستوى الخدمة المقدمة من خلال تدعيم المؤسسة بالكوادر البشرية المدربة من مختلف التخصصات بلغ عددهم ٤٠ مدربا من الإخصائيين الاجتماعيين والنفسيين، كذلك مدربين للورش فى مختلف التخصصات بلغ عددهم ١٦ مدربا، وذلك فى إطار رعاية الأبناء طوال اليوم بنظام النوبتجية، كما شمل التطوير النواحى التعليمية داخل المؤسسة ومنها محو أمية ١٢٢ ابنا وجار محو أمية ١٠٥ من الأبناء بالتعاون مع هيئة محو الأمية وتعليم الكبار، كما تم انتداب عدد من المدرسين لعدد ٣٥ من الأبناء بالمراحل التعليمية المختلفة بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم كما تمت الاستعانة بمجموعة من العاملين بالأزهر الشريف للتوعية الدينية والتعاون مع صندوق مكافحة الإدمان فى برنامج عام للتوعية والعلاج الجماعى تحت إشراف أطباء واخصائيين نفسيين من الصندوق فى إطار تفعيل وتطوير الوحدة النفسية بالمؤسسة.

وأكد الوزير أنه تمت مضاعفة الاحتياجات من المواد الخاص اللازمة لتشغيل جميع ورش المؤسسة من خلال إنتاج الأبناء بالورش وخاصة ورش تصنيع الملابس، كذلك تطبيق مشروع رأس المال الدائم لضمان آلية التدريب والإنتاج والتسويق.

وفى ختام زيارته للمؤسسة تناول الوزير إفطارا مجمعا مع أبناء المؤسسة والعاملين بها أشاد فيه بتطبيق برنامج الرعاية اللاحقة لمتابعة الأبناء واسرهم قبل وبعد الإفراج عنهم بالتنسيق مع المجتمع المدنى ومكتب الأمم المتحدة لمكافحة الإدمان، كما وجه بتطبيق استمارة الأسر الأولى بالرعاية بعد تعديل بعض البنود بما يتناسب مع خصوصية أسرة الحدث.

أعلن الدكتور على المصيلحى وزير التضامن الاجتماعى انتهاء مديريات التضامن الاجتماعى على مستوى الجمهورية من تلقى الأعمال المشاركة فى المسابقة التى أعدتها الوزارة فى إطار الاحتفال السنوى باليوم العالمى للمسنين على أن تبدأ اللجنة المشكلة لاختيار الفائزين عملها والتى تضم فى عضويتها متخصصين فى موضوع المسابقات.

وقال الوزير إن الوزارة تعتبر يوم المسنين هو يوم العرفان والوفاء لما قدموه من خدمات وما لديهم من قدرات يجب استثمارها وأن الاحتفال هذا العام يأخذ شكلا متميزاً حيث يشارك المسنون من كل المحافظات ويتم تكريم الفائزين منهم فى يوم احتفالهم.

وأوضح الوزير أنه سيتم تكريم الفائزين فى احتفالية مركزية كبرى يكرم خلالها عشرة فائزين فى إدارة مشروعات صغيرة وخمسة عشر فائزاً فى الأعمال الفنية والاجتماعية وخمسة مكرمين من مصابى العمليات الحربية. وذلك بمنحهم جوائز مالية وعينية وشهادات تقدير لتميز أعمالهم كما سيتم تكريم رموز ممن أثروا حياتنا من الشخصيات العامة.

وكانت الوزارة قد أعلنت عن إقامة مسابقات خاصة بالمسنين تشمل مسابقة عامة من خارج دور وأندية المسنين حول (إدارة مشروعات صغيرة) حققت نجاحا فى تنمية مجتمعاتهم المحلية وتشمل عشرة مشروعات فائزة ، كذلك مسابقة أخرى داخل دور وأندية المسنين فى الأعمال الفنية والاجتماعية والثقافية كالشعر والأدب والقصة والرواية والرسم وسيتم تكريم ١٥ فائزا.

محافظة أسوان جوهرة النيل الساحر



تتميز محافظة أسوان بأنها جوهرة النيل الساحرة الشاهدة عبر العصور على مختلف الحضارات والثقافات والفنون وأصبحت بذلك رمزاً للماضى العريق ومركزاً لتلاقى الحضارات وعنواناً للعمارة المصرية الحديثة فى صورة مشروعات عملاقة كخزان أسوان والسد العالى وتوشكى .. هذا بجانب المصانع والمتاحف ومراكز الإشعاع التنويرى والثقافى فعبقرية الموقع الذى يجمع بين صفحة النهر الخالد واشراقة الشمس على النباتات الاستوائية والصحراء الممتدة لتصنيع لوحدة جمالية جذابة تعبر عن عبقرية المكان، مما جعل أسوان قبلة عالمية للوافدين إليها من كل بقاع العالم .. كما أنها أصبحت منارة لاستقطاب العديد من المهرجانات والمؤتمرات والأحداث العالمية والإقليمية والمحلية .. هذا بالإضافة لما تتمتع به أسوان بالعديد من الفرص الاستثمارية وتتعدد مقومات الأنشطة الاقتصادية الزراعية والسياحية والصناعية حيث توجد خطة طموحة لجذب المزيد من الفرص الجديدة للاستثمار من خلال دعم الدولة المستمر للترويج لفرص الاستثمار بأسوان والتى تم عرضها فى العديد من المؤتمرات الاستثمارية .. بجانب توفير المحافظة للمرافق والخدمات الأساسية من إسكان ونقل داخل وسياحة وزراعة وصناعة.

فى مجال مشروعات الإسكان سواء كان إسكان مبارك للشباب نظام التمليك بالصداقة.. أو إسكان الأوقاف أو الأولى بالرعاية فسيتم إعلان القرعة العلنية على مشروع إسكان مبارك القومى فى مرحلته الثانية بإجمالى ٣ آلاف وحدة سكنية كاملة التشطيب خلال الفترة القادمة وذلك لمن قام بدفع فرق التكلفة أو حتى من وقع على اقرار سداد باقى المبلغ قبل استلامه لمفتاح الشقة وخاصة أن كل من سيدخل هذه القرعة ستكون له شقه .

أما فيما يتعلق بمشروع إسكان الأوقاف جارى حالياً استخراج التراخيص الخاصة ببناء (٥) آلاف وحدة سكنية من إجمالى ٢٠ ألف وحدة سكنية بنظام الإيجار وذلك بعد الانتهاء من إجراءات تخصيص الأرض، وبالتالى سيبدأ العمل أيضا فى موقع هذه الوحدات بمنطقة الصداقة أما بالنسبة لإنشاء ٣ آلاف وحدة سكنية للإسكان فأعطينا مهلة أخيرة لهيئة الأوقاف للبدء فى المشروع وتحديد سعر المتر بشكل نهائى .. ونحن جاهزون لطرحها على أحد البنوك فى مجال الاستثمار العقارى لتولى إنشائها مما يحسم موضوع الإسكان المتميز بشكل نهائى.

أما فيما يتعلق بتطوير مرفق النقل الداخلى فى مدينة أسوان سيتم بإذن الله تنفيذ أكبر مشروع الشركة القابضة للنقل البرى حيث سيتم تشكيل هيئة نقل داخلى جماعى تابعة للمحافظة بإدارة مستقلة لسد العجز فى خطوط السير الأكثر احتياجاً وذلك للقضاء نهائيا على مشكلة الازدحام وأزمة وسائل المواصلات وسيتم التزام السيارات الجديدة بنفس تعريفة الركوب المعمول بها حالياً بالخطوط الداخلية، مع ضرورة مراعاة الصيانة الدورية لهذه السيارات حتى تعمل بأعلى مستوى من الكفاءة وخاصة أنها ستكون بديلة للسيارات الربع نقل (الكبوت) والتى لا تتماشى مع المكانة الحضارية وهذا يتوازى مع تفعيل دور الرقابة المرورية وخاصة فى المناطق والشوارع التى تشهد كثافة مرورية عالية وأثناء أوقات الذروة .

أما عن خطة المحافظة للاستعداد للموسم السياحى الجديد فسيتم لأول مرة تركيب علامات ومهمات مرورية ومطبات صناعية بالطاقة الشمسية تعمل إلكترونيا فى الشوارع والميادين الرئيسية بمدينة أسوان فى إطار خطة متكاملة لإظهار الوجه الحضارى أ/ام الحركة السياحية داخل المدينة، على أن يتم تطبيقها تدريجيا فى باقى مدن المحافظة .. كما سيتم تركيب ٢٠ مظلة بمدينة

أسوان لحماية المواطنين من حرارة الشمس، بجانب إنشاء ٤ دورات مياه عمومية.

وذلك بعد الانتهاء من ١٦ دورة عمومية أخرى تم توزيعها فى الحدائق العامة والمناطق ذات الكثافة السياحية .. كما تم دعم مشروعات التطوير والتجميل خارج التنمية المحلية الموحدة بمبلغ ٢ مليون جنيه من صندوق الخدمات وهى تشمل تطوير طرق الكورنيش والسادات والمطار والفنادق وشارع البركة، بالإضافة إلى إنشاء مواقف جديدة لعربات الحنطور ولخطوط سيارات قرى أبو الريش والخطارة والكوبانية .. هذا بالتوازى مع مشروعات التطوير الجارية فى المحاور المرورية الجديدة بالطابية وأمام نادى أسوان الرياضى وأمام القوات المسلحة .. بجانب مشروعات التطوير الجارية فى المرحلة الأولى من طريق السد العالى شرق (طريق كيما) وميدان العلاقى وطريق فيله وخور عواضه والمحمودية .. ويتوازى ذلك أيضا مع مشروعات التطوير والتجميل فى باقى مدن المحافظة .

أما عن الاستثمار بالمحافظة .. والخطة المستقبلية الطموحة لجذب المزيد من المشروعات الاستثمارية الجديدة فتقدم المحافظة العديد من التسهيلات للمشروعات الاستثمارية فى الفترة الأخيرة والتى ساهمت فى خلق مناخ جاذب للاستثمار حيث تم تخصيص ١٥ مليون جنيه لتطوير المنطقة الصناعية بجانب الشروع فى إنشاء ٣ مناطق صناعية جديدة بالتعاون مع هيئة التنمية الصناعية على أن يتم توحيد جهة الإشراف على المنطقة الصناعية حيث سيتم ضم كل المشروعات الاستثمارية الصغيرة والتى تقل تكلفتها الاستثمارية عن ٢ مليون جنيه إلى منطقة المشروعات المتوسطة والكبيرة بمساحة ١٧٢ فدانا والتى تضم حتى الآن ٤٤ مصنعا متوسطا وصغيرا والتى تمت الموافقة عليها .. مما يساهم بدوره فى خفض معدلات البطالة على مستوى المحافظة والتى وصلت إلى ١٢,٩٪ خلال يونيو الماضى بعد أن كانت ٢٠٪ فى بداية العام الحالى والذى جاء نتيجة توفير فرص عمل لعدد ١١,٣ ألف شاب سواء كانت مؤقتة أو بنظام التعاقد أو موسمية .. هذا بالإضافة على أنه تمت الموافقة على ١١ مشروعا استثماريا جديدا بنظام حق انتفاع فى الفترة من أول يناير الماضى وحتى الآن وذلك بتكلفة إجمالية تصل على ٧٦١ مليون جنيه مما يوفر حوالى ٣ آلاف فرصة عمل حقيقية للشباب، وخاصة أن هذه المشروعات تتميز باقتحام مجالات جديدة من أجل الاستغلال الأمثل للثروات الطبيعية التى تنفرد بها المحافظة .

وفى إطار خطة الدولة لتنمية الصعيد وخاصة فى أسوان يتم حاليا تنفيذ مشروع توصيل الغاز الطبيعى والذى سينتهى فى منتصف نوفمبر القادم حيث سيصبح المصدر الساسى للطاقة الرخيصة والنظيفة فى الوقت نفسه للمصانع الكبرى .

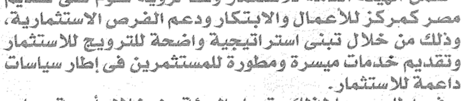
حيث جارى إعادة تأهيل مصنع كيما لتشغيله بالغاز الطبيعى بتكلفة استثمارية ٣ مليارات جنيه ليتواكب ذلك مع إنشاء مجمعات صناعية كبرى بأسوان للأسمدة الفوسفاتية بالسباعية شمال مدينة اسوان منها مصنع لإنتاج سوبر فوسفات ثلاثى وذلك بتكلفة استثمارية تصل على ٤١٥ مليون جنيه توفر ١٠٠٠ فرصة عمل من خلال الشركة الوطنية للمناجم والمحاجر، بجانب إنشاء مصنع لأحادى الفوسفات بتكلفة استثمارية تصل على ٢٥٠ مليون جنيه وتوفر معها حوالى ٥٠٠ فرصة عمل من خلال شركة أسوان للأسمدة والصناعات الكيماوية، بالإضافة على مصنع لإنتاج حمض الكبريتيك بتكلفة ٢,٢ مليار جنيه مما يوفر ٣ آلاف فرصة عمل .. هذا بجانب أنه بدأ التشغيل التجريبى خلال هذا العام لمصنع إنتاج الأسمنت بتكلفة ٦٠٠ مليون جنيه مما يوفر الف فرصة عمل كمرحلة أولى .

ويضاف لذلك نجاح المحافظة فى وضع خريطة مستقبلية للاستثمارات داخل المحافظة تركز على المشروعات كثيفة العمالة والجادة حيث تم عرضها فى مؤتمر الاستثمار الأخير لتنمية الصعيد الذى عقد بأسوان فى يونيو الماضى والتى تضم مصانع للسكر، ومجمع للحديد والصلب لتخفيف الخضروات والفاكهة وآخر لمنتجات النخيل .. بجانب إنشاء ٥٢ مصنعا بإجمالى تكلفة حوالى ٢ مليار جنيه لتوفير ٩٥٠٠ فرصة عمل من ضمن البرنامج للرئيس مبارك.

ويشهد مجال الاستثمار تنوعاً غير مسبوق بأسوان حيث جارى أيضا إنشاء ٦٠ مرسى سياحيا جديدا بكورنيش أسوان الجديد بتكلفة ١٢٠ مليون جنيه لاستيعاب السياحة النيلية بين اسوان والأقصر بطاقة ٢٨٠ فندقا عائما.. موضحا بأنه تم تشغيل فندق القوات المسلحة، بجانب فندق صن ست السياحى، مما يساهم فى إضافة المزيد من الغرف للطاقة الفندقية .. علاوة على تطوير الفنادق التاريخية لأسوان (فندقى كتراكت وموفنبيك) بتكلفة تصل على ٣٠٠ مليون جنيه .. وهى المشروعات الموجهة لاستثمار الثروة السمكية ببحيرة ناصر فجارى إعادة النظر بشكل كامل فى منظومة الصيد داخل البحيرة وخاصة مع استمرار عمليات التهرب مما يهدد بدوره المخزون السمكى للبحيرة .

منظومة تطوير وتيسير إجراءات الاستثمار فى مصر

GAFI



تعمل الهيئة العامة للاستثمار وفقاً لرؤية تقوم على تقديم مصر كمركز للأعمال والابتكار ودعم الفرص الاستثمارية، وذلك من خلال تبنى استراتيجية واضحة للترويج للاستثمار وتقديم خدمات ميسرة ومطورة للمستثمرين فى إطار سياسات داعمة للاستثمار.

وفى إطار سعيها لذلك، تعمل الهيئة من خلال أربعة محاور عمل رئيسية، هى: الترويج لجذب الاستثمار الأجنبى وحفز الاستثمار المحلى، تطوير خدمات الاستثمار وتهيئة بيئة الأعمال، إدارة المناطق الحرة وتنمية المناطق الاستثمارية، والتطوير المؤسسى الداعم.

فلسفة تطوير خدمات الاستثمار

تقوم فلسفة تطوير خدمات الاستثمار على:

١ . تقديم خدمات ميسرة ومنمطة تتوافق مع توقعات المستثمر من حيث السرعة والسهولة.

٢ . تقديم خدمات فعالة بجميع الجهات الحكومية الأكثر تعاملاً مع المستثمر، والمساهمة فى تطوير عملها.

٣ . تقديم خدمات قريبة من المستثمر من خلال فروع مجمع خدمات الاستثمار ومكاتب الاستثمار بالمحافظات.

وفى هذا الصدد، يعد مجمع خدمات الاستثمار فى القاهرة وفروعه بمحافظات الإسكندرية والإسماعيلية وأسيوط، الواجهة الأولى التى يتعامل معها المستثمر، إذ أصبح هذا المجمع يمثل تجربة يحتذى بها فى كيفية تقديم خدمات متطورة للمستثمرين، من خلال برنامج تبسيط الإجراءات الذى تتبناه هيئة الاستثمار منذ عام ٢٠٠٥ وحتى الآن.

ولتميز هذه التجربة، فقد تم وضعها على الموقع الالكترونى للبنك الدولى، ليصبح بعدها المجمع مزاراً للوفود العربية والإفريقية للاطلاع على هذه التجربة وإمكانية تنفيذها فى بلادهم.

وتتمثل جهود الهيئة لتطوير خدمات الاستثمار فيما يلى:

١ . العمل بنظام التأسيس الالكترونى

تماشياً مع التوجهات الدولية والمحلية بضرورة توفير الخدمات من خلال الشبكة الدولية للمعلومات، بدأت الهيئة فى الإعداد لتطبيق نظام التأسيس الإلكترونى، وقد تم التخطيط لتنفيذ هذا النظام على ثلاث مراحل: المرحلة الأولى تتمثل فى تقديم ومتابعة طلبات التأسيس، أما المرحلة الثانية فتختص بالسداد الالكترونى، وأخيراً المرحلة الثالثة التى تتعلق بالتوقيع الالكترونى.

٢ . التراخيص المؤقتة

من أجل تحفيز المستثمر على التنفيذ الفورى لمشروعه فور تأسيسه لحين إصدار الترخيص النهائى، تم منح هيئة الاستثمار سلطة إصدار الترخيص المؤقت. وفى هذا السياق، تم الانتهاء من إعداد الأدلة النوعية للأنشطة الاستثمارية (٤٧٦ دليلا نوعيا) وتم تحديد ستة أنشطة ليتم البدء بها (صناعة البلاستيك، الغزل والنسيج، الملابس الجاهزة، والأخشاب بالمناطق الصناعية، استصلاح واستزراع الأراضى، والمنشآت الفندقية الثابتة). كما تم التعاون مع مؤسسة التمويل الدولية (IFC) التابعة للبنك الدولى من أجل تقديم الدعم الفنى لتطبيق نظام الترخيص المؤقت.

٣ . تبسيط وتيسير إجراءات الاستثمار

فى سبيلها لتيسير إجراءات الاستثمار، قامت الهيئة بتحديث دليل الاستثمار وإعفاء جميع الشركات ذات المسئولية المحدودة - عند الدخول بحصة عينية فى تأسيس شركة أو زيادة رأس مالها - من إجراء تقييم لهذه الحصص عن طريق الهيئة، والاكتفاء بتقديم تقرير من مراقب حسابات الشركة، وتوحيد إجراءات التعديلات القانونية على عقود وأنظمة الشركات الخاضعة للقانون رقم ٨ لسنة ١٩٩٧ والقانون ١٥٩ لسنة ١٩٨١. كما تم إضافة جهات جديدة بمجمعات خدمات الاستثمار (مكتب وزارة الخارجية، مكتب الهيئة العامة للتنمية الصناعية)، ومد مواعيد العمل بالمجمع حتى الساعة السابعة مساءً لمواجهة طلبات اعتماد محاضر الجمعيات العمومية ومجالس الإدارة وتفويض رؤساء فروع مجمع خدمات الاستثمار بالمحافظات فى إصدار قرارات تشكيل لجان المعاينات ولجان تحديد تمام التنفيذ للشركات والمنشآت التى تقع فى نطاق عملهم الجغرافى.

٤ . تشكيل لجنة دائمة لتطوير الخدمات

تم تشكيل لجنة دائمة لتطوير جميع الخدمات التى تقدمها الهيئة، وقد أثمرت نتائج أعمال تلك اللجنة عن: تطوير ٣٢ خدمة رئيسية، بالإضافة إلى تجميع ونشر المبادئ العامة الصادرة عن اللجان الداخلية للهيئة، وإعفاء الشركات الصغيرة والمتوسطة من بعض الأعباء المادية، وكذا قبول المستندات المقدمة من خلال (موظفى الشباك - المتعاملين مع الجمهور)، وفى حالات الخدمات التى تستوجب الفحص الفنى، يتم إخطار مقدم الطلب بالاستيفاء المطلوب وتسليمه بياناً بها، واعتبار تاريخ بدء تنفيذ الخدمة من اليوم التالى لاستلام الطلب مستوفى موضوعياً.

٥ . تطبيق نظام اللامركزية

وفى ضوء خطة الهيئة للتيسير على المستثمرين وتقديم خدمات قريبة منهم، برزت فكرة إنشاء فروع لهيئة الاستثمار فى جميع محافظات مصر تطبيقاً لنظام اللامركزية، وسوف تعمل هذه الفروع بنظام الشباك الواحد (One Stop Shop)، وذلك بهدف الترويج للفرص الاستثمارية بالمحافظات، وتقديم المشورة الفنية لجميع مجالات الاستثمار، بالإضافة إلى تقديم خدمات التأسيس وخدمات متابعة التأسيس وخدمات ما بعد التأسيس (الخدمات القانونية، الفنية، الإقامة، التراخيص، الموافقات) واستضافة ممثلى الجهات الخارجية وتوفير البيانات والمعلومات عن الأراضى المخصصة للاستثمار، ودعم المشروعات المتوسطة والصغيرة.

وقد اتخذت الهيئة خطوات فعالة لإنشاء هذه الفروع من خلال الاتصال بالمحافظات لتحديد المواقع التى سيتم إنشاء الفروع عليها، والانتهاء من تصميم المبنى النموذجى (النمطى) وإعداد الرسوم الهندسية التفصيلية، والبدء فى تحديد العمالة اللازمة، ويجرى حالياً إعداد دليل للمستثمر يوضح جميع الخدمات التى سيتم تقديمها بهذه الفروع.

وقد أسفرت هذه الجهود عن حصول المجمع الرئيسى وفروعه بالمحافظات على جوائز التميز التى تمنحها وزارة التنمية الإدارية لأحسن منفذ خدمى يتعامل مع الجمهور (المركز الثانى) لمدة ثلاث سنوات متتالية، كما حصل المجمع الرئيسى عام ٢٠٠٩ على جائزة (المتميزون) كأفضل منفذ حكومى يطور فى خدماته خلال السنوات الثلاث الماضية.

لمزيد من المعلومات حول خدمات الاستثمار:

قطاع مجمع خدمات الاستثمار، ٣ ش صلاح سالم، أرض المعارض، مدينة نصر، القاهرة

تليفون: ٢٤٠٥٥٤٥٢ - ٢٢٦٣٣٧٠٨ الموقع الإلكترونى www.investment.gov.eg

مطابع روزاليوسف